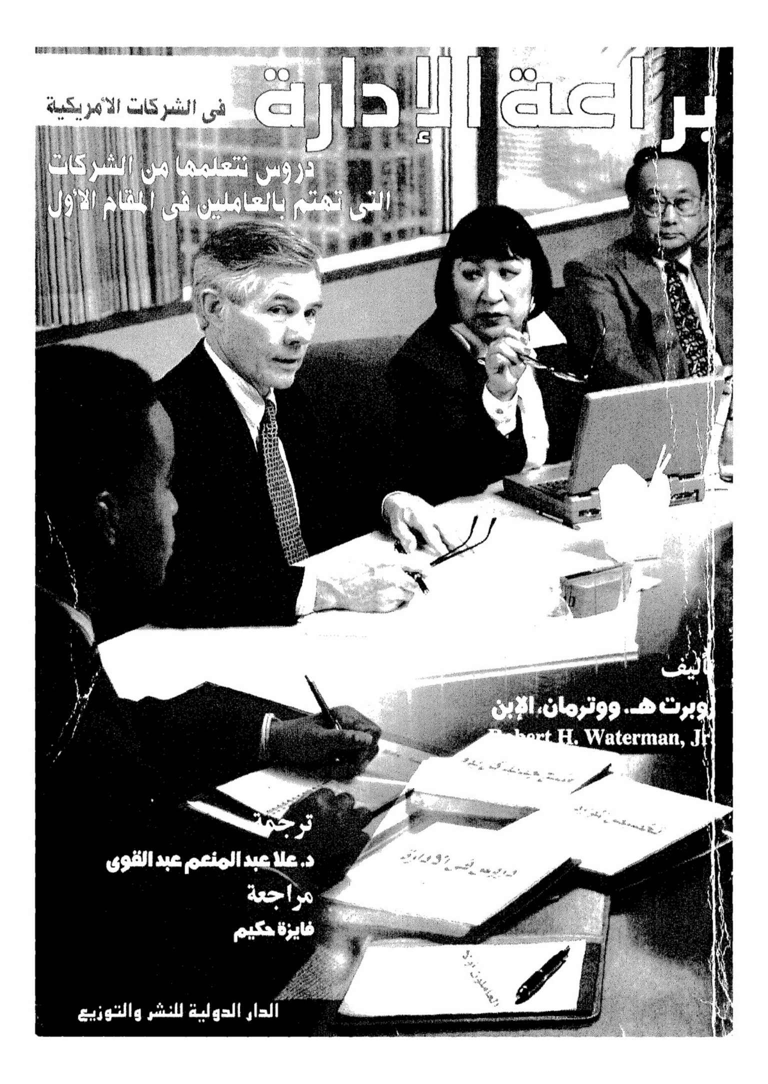


براعة الإدارة
فى الشركات الأمريكية
دروس نتعلمها من الشركات
التى تهتم بالعاملين فى المقام الأول
أليف
وبرت هـ. ووترمان، الإبن
bert H. Waterman, Jr
ترجمة
د. علا عبد المنعم عبد القوى
مراجعة
فايزة حكيم
الدار الدولية للنشر والتوزيع

GIFTS OF 2003

U.S.GOVERNMENT

براعة الإدارة
فى الشركات الأمريكية

دروس نتعلمها من الشركات التى تهتم
بالعاملين فى المقام الأول

تأليف
روبرت هـ. ووترمان ، الإبن
Robert H. Waterman , Jr.

ترجمة
د. علا عبد المنعم عبد القوى

مراجعة
فايــزة حكيم

الطبعة الأولى
1999م

**براعة الإدارة
فى الشركات الأمريكية**

تأليف
روبرت هـ. ووترمان ، الابن

رقم الإيداع

99/4511

I.S.B.N
977-282-059-5

WHAT AMERICA DOES RIGHT : LEARNING FROM COMPANIES THAT PUT PEOPLE FIRST by Robert H. Waterman, Jr.

99-894932 658.5

٦٥٨٫٥

ووترمان ، روبرت هـ.

براعة الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول/ تأليف روبرت هـ. ووترمان ، الابن ؛ ترجمة د. علا عبد المنعم عبد القوى ؛ مراجعة فايزة حكيم ـ الطبعة ١. ـ القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩.

٤١٤ ص

ترجمة لـ : What American Does Right

١. الإدارة الصناعية ـ الولايات المتحدة ـ دراسات حالة

١. مكتشفات تقنية ـ الولايات المتحدة ـ دراسات حالة

أ. العنوان

الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابى ـ النزهة الجديدة ـ مصر الجديدة ـ القاهـرة ـ ج.م.ع.

ص.ب: 5599 هليوبوليس غرب / القاهرة ـ تليفون: 2957655/2972344 فاكس : 2957655 (00202)

تم صف وإخراج وتجهيز هذا الكتاب بقسم الكمبيوتر بـ «الدار الدولية للنشر والتوزيع»

المحتويـــــات

شكر وتقدير

برغم أننى أتحمل كل المسئولية عما ذكر ، وما لم يذكر ، وما كان يجب أن يذكر فى هذا الكتاب ، إلا أننى أدين بالشكر الذى لا نهاية له للفريق الذى عاوننى على إنجاز هذا العمل . ولأننى كتبت أربعة كتب من قبل ، فإننى أميل للظن بأن كتابة الكتاب القادم سوف تكون سهلة ، ولعل هذا هو ما يدفعنى للاستمرار فى الكتابة . ولكن لم يكن أى من هذه الكتب سهلاً . فهذا الكتاب يحمل فى طياته ما يقرب من عشر سنوات من الجهد الشخصى فى البحث والكتابة . وعليك أن تحكم ما إذا كان هذا الاستثمار له مبرارته .

ولا يملك الأشخاص الذين أسهموا فى هذا الكتاب إلا الظن بأن الجهد المبذول له مبررات كافية ، وأنا أدين بالشكر الخاص للأربعة الآتية أسماؤهم :

جاى ستوللر *Jay Stuller* – كاتب بطبيعته ومراقب بارع لما يدور فى منظمة العمل من مقعد الصدارة بقسم الاتصالات فى مؤسسة شيڤرون Chevron Corporation، وقد التحق جاى للعمل فى مشروع هذا الكتاب مبكراً حيث كان لديه الحماس والإيمان العميق

به طوال العمل . فقد عاون فى البحث ، وصقل أسلوب الكتابة ، وكثيراً ما أضاف البهجة بظرفه واستعاراته الساخرة .

ايفلين ريتشاردز ***Evelyn Richards*** – الكاتبة السابقة عن منظمات الأعمال فى جريدة *واشنطن بوست* ، وهى الآن مراقبة عالمية من منزلها الجديد فى طوكيو . *التحقت إيفلين* بمشروع الكتاب فى الوقت نفسه تقريباً حين كان على ستوللر أن يقضى ساعات أطول فى مؤسسة شيفرون . وبالنسبة لمهنتها وتدريبها كصحفية فقد كانت إيفلين بحق أفضلنا جميعاً فى الحصول على القصة كاملة ، ومراجعة الحقائق بعناية ، وتحدى الإجابة غير الدقيقة ، والحصول على وجهات نظر العاملين فى المستويات الإدارية الدنيا وكذلك وجهات نظر التنفيذيين .

سالى هدسون ***Sally Hudson*** – تعتبر سالى أحد المساعدين لى منذ فترة طويلة مضت ، فقد التحقت بفريقى للعمل عندما كنت أعمل فى ماكينزى وشركاه **McKinsey & Company** لأنها ظنت أن العمل يبدو ممتعاً ومشوقاً ومهماً. وأملى ألا تكون قد أصيبت بالإحباط . ومن المستحيل بالنسبة لى أن أكتب كتاباً مثل هذا بدون شخصية مثل سالى . فهى تساعد فى البحث ، وتحرر مادة الكتاب ، وتراجع الحقائق ، وتتأكد من أن اقتراحات القراء ، وتعليقات المحررين ، والتصحيحات من المصادر ، و أفكارى التى تطرأ على بعد الكتابة ـ كل هذه الأشياء بل وأكثر ـ تأتى معاً وكأنها متماسكة .

كاى دان *Kay Dann* ـ مساعدتى المتمكنة وغير العادية منذ عام 1979 ، فهى تعرف ، أكثر من أى فرد منا ما يلزم لوضع أجزاء كتاب معاً ، وفى الوقت نفسه تحافظ على النظام والتوازن فى الجوانب الأخرى من عملى . وتحافظ كاى على التوازن فى المكتب

بروحها المرحة القوية (التى نادراً ما تضعف) كما تحافظ على نظام مواعيدى ، وتراقب عن قرب انطباعاتى الذاتية ككاتب ، و تعمل على الحفاظ على علاقاتى مع أصدقائى عندما يتضايقون إذا استغرقت فى الكتابة ونسيت الرد على مكالماتهم التليفونية

من هؤلاء الذين يستحقون الامتنان لما قد يحققه هذا الكتاب من نجاح ، القادة والعاملين - فى الماضى والحاضر - فى الشركات التى قمت بدراستها . فبدون القدوة الطيبة التى استنوها لما وجدت شيئاً أكتب عنه . وكثيرون منهم جاء ذكرهم فى نص الكتاب أو ذكرت بعض كلماتهم. وكثيرون آخرون أسهموا أيضاً إسهاماً عظيماً . ولكن حذف ما كتب عنهم حتى نحقق الاختصار المناسب لهذا الكتاب . وإن كنت أتمنى أن أكتب ما قالوه جميعاً.

وقد أسهمت بعض المنظمات بصورة غير مباشرة فى هذا الكتاب . وبصفة خاصة الشركة التى كنت أعمل بها قديماً ماكينزى وشركاه ، التى تعتبر مثالاً ممتازاً فى حد ذاتها ، كما كانت بمثابة نقطة الانطلاق لى ولتوم بيترز Tom Peters فى بحثنا المستمر عن التميز والتفوق . وتشمل بعض المنظمات الأخرى كليات الدراسات العليا فى الإدارة ، وبصفة خاصة ستانفورد ، وأيضاً بيركلى ، وهارفارد، ودارتموث، وجامعة جنوب كاليفورنيا . وميتشجان حيث كانت أبحاث هذه الجامعات هى المحك والاختبار لكثير مما أكتب .

وأسهم بعض الأفراد المتميزين أيضاً فى هذا الكتاب ولكن بطريقة غير مباشرة منهم : توم بيترز ، وجون جاردنر ، وتونى أثوس، وكارل ويك ، وجيم كولنز ، و جيرى بوراس، وجيم آدمز ، وكيرك هانسن ، وتشارلز أوريللى، وسو ماككبن . وقد أسهمت بطريقة مختلفة - أختى سوزان ريد حيث دفعتنى للعمل كفنانة جادة . ذلك أن الرسم يحافظ على عقلى وينعشه وينشطه .

وإننى أوجه تقديرى وشكرى الأخير إلى الإنسانة التى أهديتها هذا الكتاب ، حب عمرى كله، جودى وورترمان ذلك أنها أكثر المؤيدين لى ، وأدق المحررين لما أكتب . والأهم من ذلك أن أفكارها تؤثر بشدة على أفكارى، وخاصة فيما يتعلق بموضوع ماذا يحفز الأفراد وموضوع توافق الناس مع العمل .

***

1

التنظيم للنجاح

الارتباط بين العاملين والاستراتيچية والتنظيم والعملاء

الهدف من هذا الكتاب بسيط : فهو يهدف ببساطة إلى : التحرى بعمق عن الأسباب الاستراتيجية والتنظيمية وراء تفوق حفنة من الشركات الأمريكية التى تحظى بالإعجاب على نطاق واسع . و هذا الموضوع يماثل كل ما كتبته من قبل بدءاً من *كتاب البحث عن التميز* ***In Search of Excellence*** ، حيث التعلم من أفضل منظمات الأعمال ، والسعى إلى تحديد نماذج يمكن محاكاتها والاقتياد بها. فتلك هى أقوى السبل التى يتعلم بها الإنسان ، وذلك على الرغم من أن هذا السبيل ما زال غير مستغل استغلالاً جيداً فى مجال منظمات الأعمال . فما زال التعلم عن طريق التجربة والخطأ السبيل الشائع. ونحن نبحث عن الذى أربك الأمور ، ولماذا ، وكيف نصلح هذا الاضطراب ؟

والفرق بين هذا الكتاب والكتب السابقة هو أنه يفحص عدداً أقل من المنظمات ولكنه يفعل ذلك بصورة أكثر عمقاً. فبدلاً من الاعتماد فى معظم الأحوال على وجهة نظر رجال الإدارة العليا ، فقد أمضيت وقتاً طويلاً فى محاولة فهم وجهة نظر كل من رجال الإدارة الوسطى وهؤلاء الذين يمثلون خط الإدارة الأول فى قاعدة التنظيم . ولقد منحتنى الشركات التى قمت بدراستها حرية لا يمكن تصورها فى أن أجرى المقابلات ، و أرقب

العمل، و أشترك فى مناقشات مع العاملين فى جميع مستويات المنظمة . وكانت نتيجة ذلك العديد من القصص والأقوال والتعليقات من هؤلاء الناس فى ثنايا هذا الكتاب .

ولقد اخترت هذا المدخل لأسباب عديدة . أولاً : أننى أردت أن أفحص ما هو تحت السطح . فأى نظرة إلى هؤلاء الذين يتربعون على قمة الأداء تميل إلى تحديد الموضوعات العامة نفسها، مثل: عامل العاملين لديك والعملاء معاملة طيبة وبعدها تتوالى النتائج الجيدة للمنظمة . ويفهم معظم المديرين هذه الموضوعات، ولكن العديد منهم لا يفهمون كيف تدير المنظمات الممتازة ذلك التفاعل المعقد بين العاملين والاستراتيجية والترتيبات التنظيمية والعملاء . فما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى مقدرتها وسرعة حركتها فى هذا المجال . فمنظمات القمة تتفوق فى أدائها لأنها تعمل بجهد مستمر على تحقيق الالتحام بين مصالح متنوعة تنوعاً كبيراً وغالباً تكون متعارضة . إنها مثل ذلك الزواج الجيد . حيث يعيش زوجان فى سعادة لأنهما يعملان على نجاح الزواج : فهو عمل من أجل الحب ولكنه عمل رغم ذلك .

وثمة سبب آخر وراء رغبتى فى استكشاف عدد أقل من الشركات بقدر أكبر من العمق هو غضبى الشديد بسبب قصر نظر معظم المديرين وبحثهم عن الحلول السحرية . خذ مثلا فكرة « الجودة الشاملة Total Quality» التى تلقى احتراماً كبيراً ، ولكنها تتحول إلى كابوس بيروقراطى لكل شخص لأن المديرين يرون أن مثل هذه الأفكار أتت بثمارها فى أماكن أخرى فقط ولكنهم لا يرون مدى الجهود الكبيرة التى بذلت ليكون لهذه الأفكار فاعلية وتأثير . وكما سنرى ، فإن بذل عشرات السنين من حب العمل جعل الجودة حقيقة واقعية فى موتورولا ، وجعل التوجيه الذاتى يؤتى ثماره فى مصانع بروكتر وجامبل وجعل مجموعة من التطلعات النبيلة تصبح حقيقة فى شركة ليفى شتراوس وشركاه .

ويتمثل السبب الأخير الذى جعلنى أدرس بعمق مجموعة من الشركات ولفترة

أطول من الوقت التميز بين ما يعد بحق ميزة دائمة وبين ما يعد عرضاً . فالدراسات عن الأمم الصناعية توضح بصورة قاطعة أن إنتاج العمال الأمريكيين يزيد على إنتاج العمال الألمان والفرنسيين بحوالى 20٪ ، ويزيد على إنتاج العمال البريطانيين بأكثر من 30٪ ، ويزيد على إنتاج العمال اليابانيين بأكثر من 60٪ لا غرو فى هذا . فما قرأته صحيحاً . فأمريكا فى الصدارة ، وفى هذه الأيام لا توجد دولة أخرى تلحق بها محاولة تضييق الفجوة* (انظر الملحق 1) .

و بلغت الدهشة بالباحثين فى معهد ماكينزى العالمى من هذه النتائج حداً جعلهم يريدون معرفة السبب ، فأجروا دراساتهم بمساعدة روبرت سولو من معهد مساتشوستس للتكنولوچيا ـ الحائز على جائزة نوبل ـ وغيره من الاقتصاديين بالجامعة . وانتهى هؤلاء الباحثون إلى أنه لا يمكن إرجاع التفوق الأمريكى إلى الفروق فى التكنولوچيا ، أو وفرة رأس المال ، أو السوق ، أو درجة سيطرة النقابات العمالية ، أو اقتصاديات الحجم الكبير ، أو عمليات الإنتاج ، أو كثافة وتركيز رأس المال ، أو مهارة العاملين . فهذه العوامل واحدة بصورة أو بأخرى فى الأمم الصناعية ، و إذا لم تكن كذلك ، فسرعان ما تتوازن لأن رأس المال والتكنولوجيا والأفكار ، على سبيل المثال ، تنساب هذه الأيام مثل الزئبق عبر الحدود بين الدول . وباستخدام عملية الاستبعاد ، اهتدى الباحثون إلى استنتاج أن السبب الرئيسى وراء تفوق أمريكا على الآخرين يكمن فى الترتيبات التنظيمية الأمريكية : فهناك عدد أقل من اللوائح الحكومية وكمية أقل من ملكية الحكومة ، وقدر أكبر من المرونة فى طريقة إدارة الشركات والعاملين فى الولايات المتحدة الأمريكية . و توصل هؤلاء الباحثون إلى هذه النتائج ليس بالنظر بعمق إلى الاقتصاد الأمريكى بصفة عامة فحسب ، وإنما

* السبب الرئيسى فى أن الولايات المتحدة تتفوق على اليابان بهذا الحد الكبير هو إنتاجية قطاع الخدمات . فقد استقر قطاع الخدمات فى كل من البلدين ممثلاً حوالى 70٪ من الاقتصاد . وتبلغ إنتاجية قطاع الخدمات الأمريكى ضعف إنتاجية ذلك القطاع فى اليابان تقريباً .

بالنظر فى عمق إلى الصناعات فرادى ـ مثل البنوك وتجارة التجزئة والطيران وهكذا .

هناك أوجه تشابه قويه بين المنهج الذى اتبعه هؤلاء الباحثون وبين منهجى . أولاً ، واضح أن المنهج الذى استخدمناه يعتمد على : دراسات الحالة والبحث العميق . ثانياً : فيما يتعلق بالنتائج ، فقد توصلت إلى أن ما يجعل أفضل الشركات أفضلها لا يمكن أن يعزى إلى أشياء مثل التكنولوجيا ، أو الأفكار الذكية ، أو الاستراتيجية البارعة ، أو استعمال أدوات ، أو الاتباع الدقيق للإرشادات الواردة فى كتاب مثل ***البحث عن التميز*** . فمثل هذه الأشياء متاحة لأى شخص يبحث عنها .

أما ما يجعل أداء شركات القمة متميزاً فهو ، بإلحاح منى ، الترتيبات التنظيمية ، وبصفة خاصة :

- فهى منظمة على نحو أفضل للوفاء باحتياجات العاملين بها ، ومن ثم فهى تجتذب عاملين أفضل من العاملين الذين يعملون لدى منافسيهم ، كما أن هؤلاء العاملين أكثر حماساً لإنجاز أعمالهم بصورة ممتازه للغاية ، بصرف النظر عما يعملونه .
- وهى منظمة على نحو أفضل للوفاء باحتياجات العملاء ذلك لأن هذه الشركات إما أن تكون أكثر ابتكاراً فى توقع احتياجات العملاء ، أو أكثر مقدرة على الوفاء بتوقعات العميل ، أو أفضل فى تسليم منتجها أو خدمتها على نحو أرخص من غيرها ، أو أن هذه الشركات تتمتع بتوليفة من كل ذلك .

يبدو التنظيم من أجل الوفاء باحتياجات العاملين لديك فكرة بسيطة تماماً . ولكنها ليست كذلك . إنها تعنى فهم ما يدفع العاملين على العمل وتوجيه الثقافة والأنظمة والهيكل التنظيمى للشركة والعاملين فيها وقيادتها نحو الاهتمام بالأشياء التى من شأنها فى حد ذاتها تحفيز العمل . وهذا خروج جذرى عن تقاليد الإدارة . يقول الرأى القديم

(الذى ما زال شائعاً) إن وظيفة المدير هى أن يقول للعاملين ما الذى يجب عليهم أن يفعلوه . . ولكن أبحاثى تقول إن وظيفة المدير هى أن يقود . فالقادة يقرون ويعملون وفقاً للفكرة القائلة بأن احتياجات العمل واحتياجات العاملين ترتبط ارتباطاً لا ينفصم كما قال العاملون فى شركة بروكتر وجامبل .

التنظيم حول العاملين

ومن ثم ، ماذا يعنى أن تنظم هيكل المنظمة حول احتياجات العاملين لديك الذين يهمونك؟ إنه يعنى فهم تلك الاحتياجات . وشطر كبير من تلك الاحتياجات أمر لا يعرفه سوى نزر يسير من المديرين . فهم فى حاجة لأن يتساءلوا عن : ما الذى يحفز العاملين ؟

الجواب على ذلك هو أن هناك العديد من الأشياء . فكل فرد منا متميز ، وقد يكون ما يستطيع أن يحفزنى ويدفعنى إلى العمل مثبطاً تماماً بالنسبة لك . ولكن بالحديث مع العمال والمديرين ورجال الإدارة العليا وعلماء النفس والمستشارين المهنيين ، وجدت عدداً من العوامل المشتركة ، تشمل الحاجة إلى الشعور بالسيطرة على الأمور ، والإيمان بقيمة العمل الذى يؤدونه ، والتحدى، والانشغال بالتعلم طوال العمر ، والاعتراف بالإنجازات الفردية . ويبدو أن الشركات التى تتربع على قمة الأداء تجل هذه الاحتياجات وتقدرها .

الحاجة إلى الشعور بالسيطرة . يميل هؤلاء الذين يشعرون بالسيطرة ولو على جزء بسيط من حياتهم إلى أن يكونوا أكثر صحة وسعادة وفاعلية . ولقد ظن الطراز القديم من المديرين أن وظيفتهم هى السيطرة على الآخرين . ولكن قادة اليوم يتفهمون جيداً أنه يجب عليهم التخلى عن التحكم والسيطرة لكى يحصلوا على نتائج طيبة . وهذا هو محور الحديث عن التفويض فى السلطة أو التمكين من السلطة .

ولكننا لم نذهب بعد إلى المدى الذى يمكننا تقريباً الذهاب اليه . وسوف نتبين فى هذا الكتاب كيف استطاعت شركة بروكتر وجامبل ، لا أن تحظى بقوة عمل أكثر سعادة فحسب ، بل حققت زيادة فى الإنتاجية تقدر بنحو 30٪ عن طريق العاملين فى المصنع الذين يوجهون أنفسهم بأنفسهم . ولهؤلاء العمال مديرون ولكنهم لا يقومون بالإشراف اليومى الذاتى عليهم وفقاً للمفهوم التقليدى على الإطلاق .

ويعتبر وضع الرقابة فى أسفل الهيكل التنظيمى ، بل حتى فى يد العميل ، خروجاً جذريا تماماً عن ممارسة الإدارة فى الماضى . وهو أيضاً أهم تغيير حدث . وسوف تظهر هذه الفكرة الرئيسية مرات ومرات فى هذا الكتاب .

الحاجة للإيمان بقيمة المنظمة . يقرر العاملون أنهم بحاجة إلى الشعور بأن المنظمة التى يعملون بها تعمل من أجل شئ مهم . فهم يميلون إلى الاعتقاد بأن عملهم لمدة أربعين ساعة فى الأسبوع أمر له أهميته . والمشكلة أنه فى الوقت الذى يتحدث فيه خبراء وول ستريت ، ورجال الإدارة العليا ، ورجال الأعمال المحترفين عن التكاليف والأرباح ، لايرتبط معظم العاملين فى المنظمات ذهنياً بمنطق حدود الربح أو العائد على الاستثمار . فمثل هذه المفاهيم ليست ضرباً من الخيال . . وهى لا تلهب المشاعر بالحماس الذى يجده العاملون فى المنظمات البارعة بحق .

ويبدو أن شركة خدمات الطاقة التطبيقية ((Applied Energy Services (AES) ، التى كانت صغيرة يوماً ما ، قد استوعبت تماماً حاجة العاملين إلى الإيمان بقيمة العمل . وتعمل هذه الشركة فى مجال إنتاج الطاقة النظيفة والرخيصة وغير النووية . ولم تكن تلك الشركة موجودة فى 1982 . ولكن بحلول عام 1992 وبعد أن تحولت الشركة إلى شركة مساهمة بقليل ، وصلت قيمة أسهمها فى البورصة إلى ما يزيد على بليون دولار .

هل هى استراتيجية عظيمة ؟ إلى حد ما ، ولكن لم يخطر ببال مؤسسى الشركة أنهم يشرعون فى إنشاء شركة تساوى بليون دولار . ولكنهم أرادوا إنشاء شركة يفخرون بها ويفخر بها كل العاملين فيها . ومن ثم فقد كانت المسئولية الاجتماعية والاستمتاع بالعمل من بين القيم السائدة فى الشركة التى دفعتها دفعاً للتقدم منذ بدايتها .

وتفهمت شركة ليڤى شتراوس أيضاً حاجة العاملين بها إلى الإيمان بالهدف الذى وجدت الشركة من أجله وحاجتهم إلى الاعتقاد بأهمية ما يقومون به من عمل . وعلى صفحات هذا الكتاب سوف نرى بالتفصيل كيف تحاول هذه الشركة وضع «الروح» ، كما يسميها بوب هاس Bob Hass المدير التنفيذى ، فى هذه الشركة التى استطاعت الصناعة التى تعمل بها أن تعرف بحق كلمة « مؤسسة صناعية يعمل موظفوها ساعات طويلة بأجور زهيدة وفى ظروف سيئة » . فمن خلال شركة ليفى شتراوس سوف نرى ماذا تعنى كلمة *الرؤية المستقبلية* ، وسنرى العمل الشاق لتحويل الرؤية المستقبلية للشركة من مجرد عبارة مكتوبة على الورق إلى شئ ملموس بل ومتغلغل فى عادات وتقاليد وثقافة هذه الشركة ، وسنلمس الإثارة والمتعة التى يشعر بها العاملون من وراء ذلك

الحاجة إلى الشعور بالتحدى . كثيرون منا يزدهرون ويتقدمون نتيجة التحديات التى تواجههم . ولقد عبر عن ذلك بطريقة طيبة جون جاردنر فى كتابه « *الروح المعنوية Morale* » بقوله : « نحن نبحث عن المشاكل . . . وعندما لا تلوح المشاكل فى الأفق، فإننا نلجأ إلى اختراعها . ومعظم الألعاب ما هى إلا مشاكل من اختراعنا ، ويشغل عدد كبير من الناس أوقات فراغهم بأنشطة لا تختلف عن العمل إلا من حيث أنهم اختاروها بأنفسهم ولا يتلقون أجراً مقابلها . فأى شخص يقضى وقت فراغه مطارداً كرة بيضاء صغيرة فى ساحة ملعب الجولف يفهم ما أعنى » [1] .

سوف نتعرض لهذا الموضوع مراراً مع كل شركة نصف خصائصها . فقد كان

التحدى الواضح للعاملين فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية هو بناء شركة تساوى بليون دولار . وكان التحدى الأهم ، ولكن أقل وضوحاً ، هو العمل على أن تكون الشركة مربحة ومسئولة اجتماعيا . وكان التحدى فى شركة ميرك يتمثل فى الإثارة الناتجة عن اكتشاف أدوية جديدة ، وفى شركة ربرميد يتمثل فى النشوة الناتجة عن الابتكار المستمر .

التعلم المستمر طوال الحياة العملية . ترتبط فكرة ترحيب العاملين بالتحديات فى العمل ارتباطاً وثيقاً بالفكرة الباهرة التى تقول إن العاملين يحبون أن يتعلموا ويمكنهم أن يستمروا فى التعلم طوال حياتهم العملية والمهنية . وبالنسبة لعدد متزايد بصورة مثيرة من العاملين فى الشركات التى قمت بدراستها ، لم يعد العمل يعنى فقط مجرد شغل محطة العمل على خط التجميع فى المصنع بالأيدى العاملة أو تناقل الأوراق بين المكاتب طوال اليوم . فالعمل يمكن أن يعنى تعلم كيف يمكن أن تكون مديراً بالنسبة لحاملى ومصنفى الطرود فى شركة فيديرال إكسبريس (معظم المديرين فى شركة فيديرال إكسبريس تمت ترقيتهم من وظائف فى الصف الأول من الهيكل التنظيمى لحاملى الطرود . وبالنسبة لعامل التشغيل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية ، فالتعلم يعنى الانتقال لموقع آخر للمساعدة فى بناء محطة توليد كهرباء جديدة . كما أصبح للتعلم المستمر طوال الحياة العملية قيمة متغلغلة تماماً فى نسيج العادات والتقاليد والثقافة السائدة فى موتورولا ، حيث تظهر موتورولا على الخرائط التنظيمية وكأنها جامعة تلتزم بالتعلم . أما ما لا تقوله تلك الخرائط التنظيمية فهو أن كل فرد يعمل فى موتورولا ، بصرف النظر عن مستواه الوظيفى ، سوف يقضى أسبوعاً على الأقل كل عام فى إحدى الكليات على أن تتحمل الشركة النفقات كاملة .

تقدير الإنجازات الشخصية . نحن لا نريد فقط أن نتميز كأفراد ، ولكن نريد الاعتراف بمساهمتنا وتقديرها . غير أن العكس هو الشائع لأننا نحصل فقط على الاهتمام

عندما نخطىء ، وذلك بالطبع يعتبر من أكبر مصادر عدم رضانا وسخطنا. ويمكن أن يكون المال أحد وسائل التقدير ولكن يجب أن لا يكون الوسيلة الوحيدة . ذلك أن الزيادات المالية والمكافآت الخاصة لاتحدث بصورة متكررة تكرار ظهور احتياجات الأفراد للتقدير . أما ما يدفع أجراً إلى الأفراد فهو يعبر جزئياً عن الاعتراف بالقيمة الاقتصادية للفرد (ذلك أن الحالة الاقتصادية ، والموقف المالى للشركة فى ذلك العام ، وعوامل أخرى أيضاً تحدد حجم الأجر والمكافآت المالية التى يحصل عليها الفرد) . وسوف نرى القوة الكامنة فى نظم التقدير والاعتراف غير القائمة على أسس مالية فى شركات مثل ليفى شتراوس والمدرسة العامة 94 فى برونكس .

وفيما عدا بعض البرامج الناشئة فى شركات صن ميكروسيستمز ، وكورز ، وآبل كمبيوتر ، فهناك مستقبل كبير لنجاح فكرة الاعتراف بالجهود الفردية التى لم تستغل جيداً حتى الآن . فنحن فى حاجة إلى قبول تلك الفكرة التى تقول إنه بالرغم من وجود أشياء عامة يمكن أن تحفزنا جميعاً ، إلا أن كل فرد منا يختلف عن الآخر ، ،وأن اهتماماتنا تتغير بمرور الوقت. ولذلك تحتاج الشركات إلى برامج تساعد العاملين على تفهم اهتماماتهم الحقيقية ، وتعمل على تسهيل التوافق بين العاملين والوظائف التى يستمتعون حقا بأدائها ـ على ألا يقتصر ذلك على العاملين الجدد فقط ـ وتعمل على مساعدة هؤلاء ذوى القدرات المحدودة على أن يعملوا فى وظائف تتناسب مع تلك القدرات . خذ مثلاً مارسى منكونى التى تعمل فى شركة آبل كمبيوتر فقد كانت تعمل سكرتيرة، وبالرغم من إجادتها لعملها إلا أنها كرهت تماماً هذه الوظيفة . وربما استمرت فى وظيفتها على مضض لو كانت تعمل فى أى منظمة أخرى ، ولكنها قابلت بالصدفة مستشار الحياة المهنية فى الشركة، ولا زالت تعمل فى الشركة إلا أنها التحقت بالعمل فى مجال الكهرباء . وهى تتفجر حيوية فى دورها الجديد . ولا شك أن هذا التحول المهنى قد أفادها كما استفادت منه الشركة .

وسوف نلقى نظرة من خلال هذا الكتاب كيف أن عملية الاعتراف بالاختلافات الفردية وإتاحة إمكانية تجديد الوظيفة قد ساعدت مارسى منكونى وآخرين ، وسنرى أيضاً كيف يمكن أن تستخدم كنموذج مرشد لما يجب أن تفعله معظم الشركات .

التنظيم والاستراتيجية

قد تبدو لنا فكرة التنظيم من أجل توقع احتياجات العميل والاستجابة لها ـ حيث يعمل هذا التنظيم على أن يرغب العميل نفسه أن يراك ناجحاً ـ وكأنها فكرة بسيطة . ولكنها ليست كذلك ، فهى لب الموضوع والجوهر الذى يقوم عليه ما نقصده بكلمة الاستراتيجية . و تتعارض هذه الفكرة أيضا بشدة مع كثير من مسلمات الإدارة . فالاستراتيجية ـ ذلك التعبير العسكرى ـ تعنى بالنسبة لكثير من المديرين إما التوصل إلى فكرة بارعة وإما التغلب الساحق على المنافسين أو كلاهما معاً . ويتحدث هذا النوع من المفكرين الاستراتيجيين عن الاستراتيجية « كميزة تنافسية دائمة » . حسناً لقد أصابوا نصف الحقيقة .

فالشركات التى درستها تبحث فعلاً عن ميزة دائمة ، ولكنهم لا يفعلون ذلك بمحاولة ضرب المنافسين بانتظام . وهم يبحثون بدلاً من ذلك عن المزايا التنافسية من وجهة نظر العميل . والأكثر من ذلك أنهم يحصلون على استمرارية المزايا التنافسية من الطريقة التى ينظمون بها الشركة ، وليس عن طريق الأفكار البارعة . ولما كانوا يعملون بإصرار فى حين يتملك اليأس الآخرون ، فإنهم يحققون ذلك الجزء الأصعب من الاستراتيجية : وهو التطبيق ، أى أنهم ينفذون تلك الأفكار التى غالباً ما تكون بسيطة ويكون التنفيذ بصورة سليمة وجيدة .

والاستراتيجيات التى تنجح عبارة عن وحدة متكاملة الأجزاء . وهى تتطور .

وتدور حول المشكلات والتحديات والفرص فتحرز التقدم المرغوب ثم تساعد على التحرك نحو شئ جديد .

يعتبر نظام اتخاذ القرارات القائم على السوق فكرة بارعة وحكيمة ، أتت ثمارها الطيبة فى الماضى وسوف تظل كذلك فى المستقبل أيضاً . ولم تعد سياسة عدم التدخل مقبولة كما كانت ، فقد أظهرت لنا حقبة الثمانينيات أننا فى أشد الحاجة إلى نظام سوق له قواعد تحكمه . ولكن فوزنا فى الحرب الباردة لم يكن نصراً للرأسمالية العظيمة على التحكم الشيوعى بقدر ما كان انتصاراً لاقتصاديات السوق على اقتصاديات التخطيط المركزى . (لا أعرف أى مدير تنفيذى ممكن أن يعترض على ذلك ، ولكن يدهشنى دائماً بل ويذهلنى هذا العدد من المديرين الذين يفرطون فى الإطراء على نظام السوق الحر بينما يكافحون من أجل فرض التخطيط المركزى فى شركاتهم ، وهم بذلك يضعونها فريسة سهلة للفشل الاستراتيجى) .

ويشير البحث الذى أجرى لهذا الكتاب إلى أن الكثير الذى لم يقال عن مفهوم الاستراتيجية مما يبدو لنا من الوهلة الأولى . ويبدو أن كل شركة ناجحة قمت بدارستها تحتفظ بنجاحها بناء على أحد الأسس الثلاثة الآتية أو على توليفة منها : الابتكار المستمر ورضا العملاء والتكلفة .

الابتكار المستمر . بالرغم من الاختلاف الكبير بين شركات مثل ربرميد وبروكتر وجامبل وميرك ، إلا أن هذه الشركات تحتفظ بمكانتها فى الصدارة من الناحية الاستراتيجية مقدرتها الفطرية على التفوق الملحوظ على المنافسين فى مجالات الابتكار والتجديد . وعندما نتناول كل شركة سوف نرى بعض أنماط شديدة التماثل فى الطريقة التى يتعاملون بها مع الابتكار . وسوف نرى أيضاً بعض الاختلافات التى تتعلق أساساً بدرجة الصعوبة التى تواجه كل شركة من هذه الشركات فى مجال التكنولوجيا .

ولا يفوتنى أن أنوه أن هناك نمطين يعتمد عليهما الابتكار الذى تتميز به هذه الشركات ويجب عدم إغفالهما . النمط الأول يظهر فى عدم لجوء هذه الشركات إلى الاختراع فقط ـ بمعنى التوصل إلى منتجات جديدة لمجرد التوصل للجديد، ولكنهم يبتكرون ـ بمعنى صنع أشياء جديدة يحتاج إليها العملاء أو قد يطلبونها لو أنهم تخيلوا وجودها . وينبع دافعهم إلى الابتكار من تلك الطاقة الإيجابية على العمل وليس من واقع رغبتهم السلبية فى القضاء على المنافسة . إنهم حقاً يتفوقون على المنافسين ، ولكنهم يفعلون ذلك لأنهم يهتمون باحتياجات العملاء أكثر من اهتمامهم بالمنافسة ، كما أعتقد . والنمط الثانى الذى يعتمد عليه الابتكار فى هذه الشركات هو استخدامهم للهيكل التنظيمى كسلاح استراتيجى أساسى . أما بالنسبة للشركات الأخرى ، فقد يقررون فعلاً اللجوء للابتكار، ثم يصادفهم الحظ ويخترعون شيئاً مفيداً . ولكن شركات القمة تعمل على استمرار الابتكار. والسبب فى إمكانية ذلك يكمن بعمق فى النسيج التنظيمى الذى يستخدمونه . فهم الأفضل فى الابتكار لأنهم الأفضل من ناحية تشكيل الهيكل التنظيمى بطريقة تساعد على تحقيق الابتكار. وعندما نتناول شركة بالدراسة سوف نستعرض ما هى الاستعدادات والترتيبات التنظيمية التى يعتمدون عليها، وسوف نبحث لماذا تجعل هذه الترتيبات التنظيمية هذه الشركات يركن إليها ويعتمد عليها فى مجال الابتكار .

رضا العملاء . على مر سنوات عديدة من العمل الدءوب على رفع الجودة ، استطاعت شركة موتورولا أن توفر البلايين ، و أن تفى بالثقة التى من شأنها تحقيق مستويات أداء لم يمكن تخيل الوصول إليها منذ حقبة قصيرة مضت . وقد حققت شركة فيديرال إكسبريس الشئ نفسه تقريباً بدرجة الثقة فى الخدمات التى تقدمها وإمكانية الاعتماد عليها . وفضلاً عن ذلك ، وبينما تعمل مثل هذه الشركات على تنفيذ برامج يسمونها «الجودة الشاملة» أو «الخدمة الشاملة» تبين لهم أنهم يستطيعون خفض الوقت اللازم للاستجابة للسوق بصورة فعالة للغاية ، سواء كانت تلك الاستجابة فى صورة الرد

على طلب بسيط من العميل كأمر الشراء مثلاً ، أو فى صورة أكثر تعقيداً كطلب تغيير تصميم المنتج .

وفازت كل من الشركتين موتورولا وفيديرال إكسبريس بجائزة مالكولم بولدرج التى يطمح إليها الكثير من الشركات على جهودهم غير العادية التى بذلت فى جبهة الجودة . والنقطة التى يجب أن لا تغيب عن ذهننا هنا على أية حال ، هى أن تلك البرامج التى تؤدى فى النهاية إلى الجودة الشاملة ، والخدمة الشاملة ، ومعدل الاستجابة السريع ليست استراتيجية فى حد ذاتها . ويعنى تحويل هذه البرامج إلى برامج استراتيجية أن تقترن هذه البرامج وتلتصق باحتياجات العملاء . ولهذا السبب تسمى موتورولا برنامجها باسم « الرضا التام للعملاء » .

وفى الواقع ، فإن ما تقوم به هذه الشركات فيما يتعلق بالجودة الشاملة من الناحية الاستراتيجية هو بناء علاقات مع العملاء ليس من السهل على منافسيهم أن يقلدوها . فإما أن يكون برنامج الجودة الشاملة أو الخدمة الشاملة مجرد برنامج سطحى غير مؤثر ، وإما أن يكون برنامجاً استراتيجياً فعالاً ومؤثراً . ويكمن الفرق بينهما فى درجة تركيز البرنامج على احتياجات السوق ، ويكمن أيضاً فى مدى مثابرة الشركة على تطويع الأفكار والأدوات لخدمة موقفهم شديد الحساسية .

وكما هو الحال مع المبتكرين ، فالتنظيم هو الجهاز الذى يسند ويعضد استراتيجيات العلاقات الشاملة مع العملاء . وكما سنرى ، لم تكن شركة موتورولا تستطيع أن تحقق أى تقدم فى برنامج الجودة الشاملة لولا ذلك الجهد الذى بذلته لسنوات عديدة لدفع السيطرة والمسئولية لأقصى درجة ممكنة فى جميع المستويات الإدارية وحتى المستوى الوظيفى الأول فى قاعدة الهرم التنظيمى . وحتى هذا الأسلوب لم يكتب له النجاح إلا بوجود برنامج تعليمى مواز له . وكما قال لى العديد من العاملين فى موتورولا ، إنه لا

يمكن تفويض ومنح السلطات التى تمكن من أداء العمل إلا إذا كان العاملون قادرين على تحمل هذه المسؤلية ، وهذه القدرة لا تتأتى إلا بالتعليم .

وفى شركة فيديرال إكسبريس نجد أيضاً أن الميزة الاستراتيجية السطحية هى الثقة فى الشركات وإمكانياتها ، أما الخاصية المتميزة غير الواضحة للعيان فهى التنظيم. وفى هذه الحالة ، يأخذ التنظيم شكل مجموعة من النظم التى تضع العاملين فى موقع المسئولية الكاملة عن الشركة من جوانب عديدة .

التكلفة : تعنى المحافظة على رضا العملاء أيضاً الاحتفاظ بالمقدرة التنافسية للأسعار .(وهذا لا يعنى بالضرورة أن تكون الأقل) . وهذا يترجم إلى جهد مستمر طوال الوقت لخفض التكاليف (وهذا لا يعنى بالضرورة أن تكون الأقل). ونجد هنا مرة أخرى علاقة وطيدة بين الإبقاء على ميزة انخفاض التكلفة واستمرارها وبين الترتيبات التنظيمية . حيث نجد أن شركة بروكتر وجامبل تحقق مزايا خفض التكلفة عن طريق العمل بالتوجيه الذاتى الذى يحقق مكاسب عديدة فى مجال الإنتاجية . ومن ناحية أخرى تحقق موتورولا مزايا خفض التكلفة عن طريق التوفير الهائل المتولد عن إنجاز كل شئ على الوجه الصحيح من أول مرة .

وبالنسبة لمعظم الشركات الوارد ذكرها فى هذا الكتاب نجد أن التكلفة ـ برغم أهميتها البالغة ـ لا تحتل مركز الصدارة من الاستراتيجية . وهناك سبب لذلك ، وهو أن العملاء الذين يشترون السلعة بسبب انخفاض سعرها ، بمعنى أقل سعر معروض من المنافسين ، لايحملون ولاءً للشركة . ولذلك يكون من الصعب الاستمرار فى الاستراتيجية التى تقوم على انخفاض التكلفة وبالتالى انخفاض السعر . وهناك بالطبع بعض الشركات التى لا تملك هذا الاختيار . وذلك مثل الشركات التى تعمل فى مجال الموارد الطبيعية مثل التعدين حيث يباع المنتج كسلعة مباشرة ويقوم قرار المستهلك فى الشراء على السعر بصفة رئيسية ،

فالنحاس هو النحاس . أما الشركات الناجحة التى تملك هذا الاختيار فلا تدع استراتيجية انخفاض التكلفة وانخفاض السعر هى القاعدة .

وسوف نتعرض باختصار للتكلفة كأحد أبعاد الاستراتيجية وسنوضح تفكير بعض شركات القمة فى هذا الشأن . فالفكرة التى يعتمدون عليها هى : احتفظ بالتكلفة تحت السيطرة ، لكن لا تنافس على السعر إذا كان من الممكن تفادى ذلك . وبالنسبة لمعظم الشركات التى نستعرضها هنا تعتبر المنافسة السعرية القائمة على خفض التكلفة نتيجة طبيعية للترتيبات التنظيمية المستمرة بصورة غير عادية .

وهنا، يجب أن أكون واضحاً فيما أعنيه بهذه الكلمات : نظم Organize ، وينظم Organizing ، والترتيبات التنظيمية Organizational Arrangements . فأنا هنا لا أقصد الخرائط التنظيمية ولا أقصد الهيكل التنظيمى . وقد وضح الفنان السيريالى البلچيكى رينيه ماجريت هذه الفكرة فى عام 1926 عندما رسم بالزيت غليونا وكتب تحت اللوحة : *Ceci n'est pas une pipe* أى *هذا ليس غليوناً* ، ذلك أن صورة الشئ لا تعبر عن واقع الشئ نفسه [2] . فالخرائط والهياكل التنظيمية ليست إلا محاولات لوصف التنظيم ، وعندما نأخذ فى الاعتبار المنظمات التى نتعرض لها فى هذا الكتاب ، فإن هذه الخرائط والهياكل التنظيمية تقدم لنا وصفاً هزيلاً غير جيد لهذه المؤسسات . وأنا أعنى بالتنظيم هنا التركيز على جميع الأبعاد اللازمة لتوفير الرؤية الواضحة لكيان ما للتحرك فى الطريق السليم فى عصر سريع الإيقاع . والحد الأدنى لذلك المفهوم للتنظيم يشمل الاهتمام بالنظم والعمليات ، والقيم المشتركة السائدة فى ثقافة المنظمة ، والطريقة التى توضح بها القيادة ما تعتبره هاماً باختيار ما تركز انتباهها عليه ، ومجموعة المهارات المختلفة لدى العاملين ، والهيكل التنظيمى نفسه* .

---

* للمزيد من التوضيح لهذه الفكرة، انظر مناقشة إطار « العبارات السبع » الواردة فى كتاب *البحث عن التميز* *In Search Of Excellence* أو كتاب *العامل المجدد* *The Renewal Factor* .

وماذا عن الأرباح؟

تقضى الحكمة الاقتصادية التقليدية بأن الوظيفة الأساسية للإدارة هى تعظيم الأرباح. ولكن أبحاثى وأبحاث الآخرين تظهر لنا حقيقة واضحة تقول : لا تضع الأرباح أولاً : فمنظمة القمة اليوم تصنع أفضل ما يمكن تقديمه لحملة الأسهم بمعاملتهم فقط كأحد مكونات المجموعات الرئيسية الثلاث التى تكون المنظمة والضرورية لنجاحها . أما المجموعتان الأخريان فهما، طبعاً ، العاملون فى المنظمة وعملاؤها . وهذا لا يعنى تجاهل حملة الأسهم . ولكن مصالح حملة الأسهم يحملها القارب نفسه الذى يحمل أيضاً مصالح المجموعات الأخرى التى لها حقوق فى الشركة .

هذا وتؤيد الأبحاث الحديثة التى تصدرها كليات إدارة الأعمال بقوة هذه الفكرة . على سبيل المثال ، على مدى فتره تزيد على 11 عاماً ، من عام 1977 إلى عام 1988 ، قام اثنان من أساتذة إدارة الأعمال فى هارفارد وهما جون ب. كوتر وچيمس ل. هيسكيت بدراسة طبيعة القيم والثقافة السائدة داخل المؤسسات الضخمة وعلاقتها بنجاح تلك المؤسسات . وعند الفحص وجدوا شركة واحدة ذات ثقافة وتقاليد قوية ونافذة تتفوق على الأخريات . فقد كانت تلك الشركة تعطى التقدير اللازم للمجموعات الثلاث المكوِّنة للشركة وهم : العاملون والعملاء وحملة الأسهم . ووجد كل من كوتر وهيسكيت أن الشركات التى لم تضع حملة الأسهم أولاً فى اعتبارها ، وبإصرار منها على ذلك ، استطاعت تحقيق نتائج لحملة الأسهم أفضل من تلك النتائج التى حققتها الشركات التى وضعت عن عمد حملة الأسهم ومصالحهم فى مقدمة أولوياتها [3] (انظر الملحق 2) .

وبصفة خاصة ، أوضحت العينة ، التى اعتمد عليها الباحثان والتى اشتملت على شركات ضخمة ومستقرة ، أن هذه الشركات حققت نمواً فى الدخل يعادل أربعة أضعاف ما حققته الشركات الأخرى ، وخلقت وظائف بما يعادل ثمانية أضعاف ما حققته

الشركات الأخرى ، كما ارتفعت أسعار الأسهم بما يعادل 12 ضعفاً ، كما استطاعت أن تضاعف دخلها الصافى بصورة ممتازة وصلت إلى 256 ضعفاً . وكل الأبحاث المماثلة التى أجريت منذ سنوات فى مؤسسة چونسون وجونسون ، والأبحاث التى أجراها جيرى بوراس ، وجيم كولنز ، وكيرك هانسن فى كلية ستانفورد لإدارة الأعمال تؤيد الفكرة التى يطرحها هذا الكتاب ، وهى أن التنظيم حول احتياجات الناس - داخل المنظمة وعملائها - يؤدى إلى نتائج رائعة .

****

إن تأكيدى على استخدام نماذج يقتدى بها بالتعرف على شركات عظيمة تؤدى عملاً ممتازاً لا أقصد به أن تقلدهم تقليداً أعمى . ذلك أن الثقافة السائدة والأسلوب الذى تتبعه مختلفان عما هو موجود لديهم . ولكن هدفى هو أن أبرز وأوضح أمثلة كافية حتى تستطيع أن تستخلص عدة أفكار يمكن أن تتبناها ثم تطوعها حتى تلائم بحثك المستمر عن التميز والتفوق فى الإدارة .

وهناك عدة كلمات للتحذير : عند اختيار الشركات التى درستها فى هذا الكتاب سألت سؤالين أساسيين . الأول : هل هى شركات يمكن أن تفخر بها أمريكا ؟ هل نفتقد هذه الشركات لو لم تعد موجودة ؟ إن جوابى هو نعم مدوية على كل من السؤالين ، ولكنه جواب شخصى جداً وخاص بى وحدى . فهناك العديد من الشركات المفضلة لديك التى قد تدخل فى نطاق الإجابة على هذين السؤالين ولكن لم تشملها الدراسة . وقد تستحق الدراسة أيضاً ، ولكنى لا أستطيع أن أغطى كل الشركات التى تستحق الدراسة . هذا إلى جانب أنك قد لا تفتقد الشركات نفسها التى أشعر بافتقادها لو اختفت من الوجود . ولهذا ، فإنه بالرغم من كل الجهد الذى بذل من أجل هذا الكتاب ، فلا يمكن اعتباره بحثاً علمياً متكاملاً وفقاً للمقاييس التى يستخدمها معظم الأكاديميين . على سبيل

المثال، الأسس التى اخترت بها هذه الشركات ليست علمية ، كما أننى لم أستخدم المقارنات الثنائية المتعارف عليها .

ومن ناحية أخرى ، فإننى كنت قريباً من مسرح الإدارة ما يزيد على ثلاثين عاماً ومن خلال الاستشارات التى قمت بها ، وعضوية مجالس الإدارة ، وطريقتى الخاصة فى إجراء الأبحاث ، رأيت الجيد والسيئ والقبيح فى الإدارة . وطريقتى الخاصة فى عقد المقارنات الثنائية تقوم على فحص الشركات التى اخترتها بالمقارنة مع كل الشركات الأخرى ذات الأداء العادى التى رأيتها وغالباً ما درستها عن قرب . وأنا لا أستطيع أن أثبت ما ادعيته فى هذا الكتاب ، ولكننى سوف أكون غاية فى الدهشة إذا كانت هذه الادعاءات بعيدة عن الحقيقة .

ولا ينظر إلى الشركات الضخمة والمعروفة جيداً التى درستها فى هذا الكتاب ، وهى بروكتر وجامبل ، و ليفى شتراوس ، وفيديرال إكسبريس ، وربرميد ، وميرك ، وموتورولا كأمثلة تامة الكمال وبدون أخطاء . وكذلك الحال بالنسبة للنماذج الأصغر حجماً والأقل شهرة ، مثل مؤسسة خدمات الطاقة التطبيقية ، والمدرسة العامة 94 فى برونكس ، وعيادة ستيدمان هوكنز . فجميع هذه المنظمات بها نقاط ضعف . ولكن كل منها أظهرت أداء متميزاً تماماً . ولذلك نجد لديهم الكثير لنتعلمه منهم .

ملحوظة أخيرة : يؤكد هذا الكتاب أننا أمة منتجة ، ولدينا إمكانيات واسعة لنحقق المزيد . ونستطيع أن نحقق ذلك بالاستثمار فى العاملين . وعندما نفعل ذلك فإننا نخلق الثروة ـ وهذا هو تعريف الإنتاجية ـ وهذه بالطبع أنباء طيبة .

ولكن الإنتاجية العالية تعنى أحياناً وظائف أقل . فعندما ننظر كيف تنظم منظمة القمة نفسها لتقوم بالعمل ، لا يجد المرء نفسه إلا مصدوماً بذلك الخاطر أننا قد نكون على حافة ثورة هائلة تشبه فى عمقها تلك الثورة التى نقلت العمال من المزارع ووضعتهم فى

المصانع . فكما نقوم الآن بإنتاج كل منتجات المزارع الأمريكية باستخدام جزء قليل من القوة العاملة ، فربما نكون قادرين على إنتاج الكثير من منتجات الأمة المصنعة (وأيضاً جزء لا يستهان به من الخدمات) باستخدام عدد أقل من العاملين .

ماذا سيعمل الآخرون ؟ هناك العديد من المشاكل فى المجتمع الأمريكى مما يستتبع المزيد من القوة العاملة لحلها . كيف سندفع للناس أجورا للقيام بهذه الوظائف ؟ يجب أن لا يكون ذلك صعباً لأن الإنتاجية ، طبقاً لتعريفها ، تخلق الثروة . ولكن كيف نتغلب على تسريح العمال من وظائفهم ، وكيف نلائم بين العمال المسرحين ومشاكل أمريكا الاجتماعية الملحة ، وكيف نفعل ما سبق بدون تدخل حكومى شامل ، قد تكون هذه الأسئلة أهم بل وأصعب ما نواجهه عندما نتحرك نحو عام 2000 وما بعده . ولا ينوى هذا الكتاب الإجابة على أسئلة بمثل هذه الأهمية ، ولكن الفصل الأخير يحاول أن يضع هذه الأسئلة موضع النظر والفحص .

2

كل موظف قائد

التخلى عن السيطرة
حتى تجنى ثمار الرقابة

منذ عشرين عاماً مضت، تلقى توم تريبون صدمة فى الإدارة الأمريكية عندما كان حديث التخرج فى جامعة كيس ويسترن بمدينة كليفلاند بعد حصوله على الدرجة العلمية فى الهندسة الكيميائية . ولما كان من أهالى مدينة بيتسبرج فقد كان يقضى عطلات الصيف عاملاً فى مصانع الصلب أثناء دراسته الثانوية . ثم تولى أول وظيفة دائمة له بعد التخرج فى شركة بترول كبرى حيث يساعد فى استحداث مادة البلاستيك الرغوى foamy plastic، التى تستخدم فى إنتاج أكواب القهوة وحاويات الوجبات الغذائية التى تستهلك خارج المطاعم .

واليوم أصبح تريبون، ذلك الرجل النحيف ذو النظارات التى تشبه عينى البومة، والمولع بالكتب والرياضة، النائب الأول لرئيس شركة خدمات الطاقة التطبيقية . وبالرغم من أن منهج تريبون الذى استخدمه فى الإدارة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية يختلف تمام الاختلاف عن تجربته فى شركة الصلب وفى شركة البترول، بل يعتبر أكثر تقدماً وتطوراً، إلا أنه للأسف لا يمكن أن نقول الشئ نفسه عن جزء كبير من الإدارة الأمريكية . فقد كانت وظيفة تريبون الأولى بمثابة التعبير المجازى عن ما هو صحيح ـ وما هو خطأ بالنسبة لما يدور فى مؤسسات أمتنا الضخمة .

بدأت الخبرات التى أدت إلى معرفة تريبون بحقائق الإدارة بعد مرور سنة على التحاقه بالعمل فى شركة البترول، عندما رقى فجأة إلى مدير أحد فروع الشركة الصغيرة المختصة بالعمليات الكيميائية، حيث كان المصنع يقع فى منطقة بيتسبرج، وكان مختصاً بتصنيع مادة اللاتكس latex التى تستخدم فى تقوية السجاجيد، وتستخدم مادة ثانوية فى الطلاء. ويسترجع تريبون ذكرياته عن تلك الفترة فيقول: «كنت فى الرابعة والعشرين من عمرى حين أسندت إلىّ مسئولية إدارة هذا المصنع الذى يبلغ عدد العاملين فيه 130 شخصاً، وكان معظمهم أكبر منى كثيراً فى السن وأكثر خبرة ودراية، وكانوا ينظرون إلى وكأننى مثير للضحك أكثر من أى شىء رأوه فى حياتهم ـ أو هذا ما كنت أشعر به على الأقل».

ظن تريبون أن هذه الوظيفة أسندت إليه لأن ذلك لم يمثل أية مخاطرة بالنسبة للشركة. فقد كان المصنع جزءاً صغيراً جداً تابعاً لأحد الأقسام الصغيرة، وكان يحقق خسائر دائمة. وكانت عمليات هذا المصنع هامشية تماماً بالنسبة للشركة حتى أن المدير الجديد لم يعره أى اهتمام أو إشراف. يقول تريبون الآن عن هذه التجربة: «لقد كانت أعظم فرصة أتيحت لى للتجربة والتعلم».

لم ينتج ذلك المصنع أبداً أكثر من مليونى رطل من مادة اللاتكس اللزجة فى الشهر، بالرغم من طاقته التى تقدر بحوالى أربعة ملايين رطل فى الشهر. لم يحقق تريبون فى أيامه الأولى أى شئ أفضل ممن سبقوه فى هذه الوظيفة. وهو يقول عن ذلك «كنت أدير المصنع بالطريقة نفسها التى رأيت الآخرين يديرون بها المصانع، فقد كنت أعطى العاملين تعليمات تفصيلية، مثل: أضف هذه المكونات إلى هذه الكمية، لا تفعل ذلك، إنقل هذه، غير الخليط فى هذه الكمية. كان المديرون يفعلون ذلك لأنهم كانوا مهندسين بارعين ومتخصصين فى الكيمياء».

ولكن توم تريبون كان من أولئك الناس الذين يرفضون *منطق الأمر الواقع*. فهو يملك جزءاً كبيراً مما أسميه خاصية « كولمبو » : فهو مثل المفتش كولمبو فى المسلسل التليفزيونى القديم، إذا ظهر أمامه شئ يبدو غير معقول، فإن تريبون يظل يطرح الأسئلة مستفسراً عن كل شئ حتى يحصل على إجابة صحيحة وتفسير معقول. ومن هنا فإن الشئ الذى بدا غريباً له هو النمط الذى يسير عليه إنتاج المصنع. فالمصنع يعمل أربعاً وعشرين ساعة يومياً لمدة سبعة أيام فى الأسبوع، وكان العمل اليومى يتذبذب بين المستوى الجيد والمستوى الردئ. ولكن إنتاج المصنع كان دائماً أفضل فى أيام الأجازة الأسبوعية. وفى الحقيقة، فقد وصل معدل الإنتاجية إلى ما يقرب كثيراً من الطاقة المقدرة التى تبلغ أربعة ملايين رطل فى الشهر فى أثناء إحدى نهايات الأسبوع الجيدة.

أثارت هذه الإحصائية دهشة تريبون. وتساءل عن أسباب ارتفاع الإنتاجية فى نهاية الأسبوع ؟ وظهرت الحقيقة التى لا مفر منها. وهى أن المصنع يحقق نتائج أفضل فى أجازة نهاية الأسبوع تصل إلى ضعف إنتاجه أيام الأسبوع العادية ـ عندما لا يكون هو موجوداً بالمصنع. وبمجرد أن علم تريبون بهذه الحقيقة، بدأ المصنع فى تحقيق أرقام قياسية فى معدلات الإنتاج ويقول تريبون « أصبح أكثر توجيهاتى فعالية هو تسجيل الطلبيات التى ترد إلى المصنع ثم نقل البيانات للمعنيين بالأمر، ذلك لأن هؤلاء العاملين يعلمون تماماً كيفية تشغيل المصنع، فإذا عرفوا ما يريده العميل، فإنهم ينجزون كل شئ بدون تدخل كبير منى ».

وبذلك تعلم تريبون أهم الدروس الحاسمة فى الإدارة اليوم : لكى تكون قائداً حقيقياً، عليك أن تتخلى عن التحكم والسيطرة (الرقابة) بمفهومها الضيق حتى تستطيع أن تحقق الرقابة بمعناها الأعم والأشمل. وفى حين يبدو الأمر واضحاً الآن لعديد من الناس، إلا أنه غاب عن إدراك الإدارة التقليدية التى تقضى بسطحية ملموسة بأن وظيفة الرئيس هى أن يقول لمرؤوسيه ما يجب عليهم أن يفعلوه.

عندما نال نجاح تريبون الإعجاب والتقدير فى الشركة الأم، عُين عن جدارة ـ مديراً لمصنع البوليستيرين polystyrene plant . ومع الوظيفة الجديدة جاء الإشراف المباشر من أعلى. ويعلق تريبون على ذلك آسفاً، فيقول : « لم يستطع رئيسى أن يصدق أننى لا أصدر أوامر تفصيلية ». ولم تكن أمامه أى طريقة أخرى لتكرار تجربته فى مصنع اللاتكس ونقلها إلى مصنع البوليستيرين. ذلك لأن رؤساءه المباشرين ما كانوا يدعونه يفعل ذلك.

أما الواقعة التى دفعت بتريبون بعيداً عن الإدارة فقد كانت مثالاً رديئاً لأسلوب الإدارة القديم فى أسوأ حالاته. فقد طلب منه رئيسه أن يكتب خطاباً لأحد العاملين الذى ارتكب خطأ فى أداء عمله. وقال له فى هذا الشأن : «تأكد من كتابة التعبير التالى : "يكون العامل معرضاً لتطبيق الاجراءات التأديبية بما فيها التسريح من العمل". وتأمل تريبون كل من واقعة التأديب والشخص نفسه. ووجد أن للعامل سجلاً ممتازاً من الخدمة لمدة تزيد على ثلاثين عاماً مع الشركة، ولكنه ارتكب خطأ واحداً فادحاً. وكتب تريبون مسودة خطاب يشكر فيه العامل على إنجازاته السابقة، وموضحاً فيه تحليله لواقعة الخطأ، ومقترحاً إجراءً تصحيحياً .

يقول تريبون : «أخذ رؤسائى هذا الخطاب وغيروه تماماً، بل إنهم فى الواقع قالوا لى : كان تصرفك خاطئاً يستوجب العقاب بما فى ذلك *التسريح من العمل* إذا فعلت ذلك مرة أخرى». وكانت تلك الواقعة بمثابة القشة التى قصمت ظهر البعير بالنسبة إلى تريبون. فقد رفض تماماً السيطرة على تصرفاته، وكره أن يفعل شيئاً يعلم أنه خطأ، ورفض أن يجبر على العودة إلى أسلوب الأوامر والسيطرة مرة أخرى وكان ذلك بالنسبة إلى تريبون ارتداداً إلى ما كان عليه الحال فى مصنع الصلب فى بيتسبرج، ويقول : « عندما رأيت رؤسائى فى سبيلهم إلى هدم أى شئ أريد أن أفعله، قررت أنه من الأفضل أن أعود إلى الهندسة لفترة أخرى من الزمن ». ومن ثم فقد انسحب من ممارسة الإدارة ولم يعد إليها أبداً حتى التحق بشركة خدمات الطاقة التطبيقية.

لم تكن تجربة تريبون في الإدارة إلا مرآة للنضال الذى يخوضه اليوم كل المديرين تقريباً. والمشكلة أن عدداً قليلاً جداً من الناس يعرف بالغريزة كيف يحد من رغبته فى التحكم والسيطرة. ولذلك فإن من أكبر التحديات التى تواجه قادة المستقبل فى هذه الأيام هو معرفة التوقيت المناسب لإصدار التوجيهات والتوقيت المناسب للالتزام بالصمت وعدم التدخل.

حاجة كل فرد إلى ممارسة التحكم

تعتبر الرغبة فى الشعور بأن لدينا على الأقل بعض التحكم فى ما يحدث لنا من أقوى الحاجات الملحة لدى كل فرد منا. ومن ثم نجد البحوث المنشورة فى الإدارة غنية بصفة خاصة بما كتب فى أحد المجالات التى يسميها علماء النفس «مركز التحكم Locus of Control». وتوضح هذه البحوث أن الأفراد الذين يعتقدون بأن لديهم ولو جزء قليل من التحكم فى حياتهم يتمتعون بصحة أفضل، ويكونون أسعد حالاً وأكثر إنتاجاً.

وأفضل مثال يوضح هذا هو تجارب منع الضوضاء التى كان الباحث هربرت لفكورت أول من وصفها فى عام 1976، و أتت بالنتائج نفسها دائماً كلما تكررت منذ ذلك التاريخ [1]. فى تلك التجربة، تم تكليف مجموعة من البالغين بسلسلة من المهام منها حل بعض الألغاز (كان اثنان منها غير قابلين للحل) والقيام بمراجعة بعض تجارب الطباعة.

كانت الصعوبة الوحيدة فى هذه التجربة، وهى كبيرة فعلاً، أنه من حين لآخر تصدر ضوضاء شديدة وعالية الصوت فى الخلفية تشتت التفكير. وكانت هذه «الموسيقى» الخلفية التى كان عليهم أن ينجزوا عملهم أثناء تشغيلها عبارة عن خليط متنافر من أصوات

شخصين يتحدثان الاسبانية وشخص يتكلم اللغة الأرمينية، ومجموعة أصوات عالية ومتداخلة لمجموعة متنوعة من معدات المكاتب .

هذا وقد تم تقسيم الأفراد المشتركين فى التجربة إلى مجموعتين . وطلب من أفراد المجموعة الأولى بذل ما فى وسعهم لإنجاز المهمة الموكلة إليهم . أما أفراد المجموعة الثانية فقد تم تزويدهم بمفتاح للتحكم فى الضوضاء بإغلاق مصدرها إذا أرادوا ذلك . ولم يكن من المدهش كثيراً أن يكون إنجاز المجموعة التى زودت بمفتاح التحكم فى الضوضاء أفضل بكثير من إنجاز المجموعة الأخرى، فقد بلغ عدد محاولات تلك المجموعة لحل الألغاز التى ليس لها حل خمسة أضعاف محاولات المجموعة التى لم تزود بمفتاح التحكم، كما كانت الأخطاء التى ارتكبتها هذه المجموعة فى مراجعة تجارب الطباعة قليلة للغاية . أما الشئ المدهش حقاً فهو عدم لجوء أى فرد من أعضاء المجموعة التى زودت بمفتاح التحكم إلى استخدام هذا المفتاح على الإطلاق . وكان العامل الذى أدى إلى هذا الاختلاف هو ببساطة معرفة أفراد هذه المجموعة بما لديهم من إمكانية التحكم فى مصدر الضوضاء .

هذا المبدأ يستخدم بصورة موسعة فى الجهود التى تبذل حديثاً لتحسين الجودة . ففى مصانع موتورولا ، على سبيل المثال، تبدو مفاتيح إغلاق خط الإنتاج متاحة تماماً على أرض المصنع . وأحد الأسباب وراء ذلك أن العامل على خط التجميع يعتبر أول شخص قادر على اصطياد العيوب، ولذلك يكون ترك حرية إغلاق خط الإنتاج فوراً لذلك العامل أقل تكلفة بكثير من تكليف ملاحظ الجودة بفحص العيوب واصطيادها فى مرحلة متأخرة، ثم القيام بالتخلص من الوحدات المعيبة ، أو يقوم بإعادتها لإعادة تشغيلها مرة أخرى . والسبب الأهم وراء ترك هذه المفاتيح متاحة فى المصنع هو ثقة الإدراة فى قدرة العمال على اتخاذ قرار وقف خط الانتاج وإغلاقه إذا استدعت الجودة ذلك . ذلك أن

تزويد عامل التشغيل بالمقدرة على التحكم فى الجودة يدفعه إلى الاهتمام بإنتاج المنتج بالجودة المطلوبة .

يبدو أننا جميعاً نكون أكثر سعادة أو أكثر قدرة على الإنتاج عندما يتوافر لدينا نوع ما من التحكم والسيطرة يشبه مفتاح « التحكم فى الضوضاء ». ويستتبع ذلك أنه حتى يمكن خلق الحيوية والعزم والروح المعنوية الطيبة والالتزام لدى العاملين فى أى منظمة، فإنه يجب إعطاء العاملين إمكانية السيطرة والمقدرة على التأثير فى الظروف التى تؤثر فيهم .

ويقوم جوهر هذه الفكرة على فرق العمل ذاتية الإدارة، وهى مجموعات من العاملين يتراوح عدد أفراد المجموعة الواحدة بين ثلاثة وعشرة أشخاص يعملون بدون أى إشراف مباشر . والفكرة نفسها مباشرة وواضحة تماماً . فهى تقوم على تنظيم العاملين فى فرق عمل تتجاوز فى عملها الفواصل التنظيمية التقليدية . يدربون ويعينون، فى وظائف تتحدى قدراتهم . وتتوافر لديهم المعلومات التى يحتاجونها . ويخطرون بما يجب عليهم إنجازه . ثم تطلق لهم حرية التصرف والعمل . وتتخذ هذه الفرق ذاتية الإدارة القرارات اللازمة لإنجاز عمل اليوم، وتحدد أهدافها بنفسها، وتتحمل مسئولية مراقبة الجودة، والشراء، وتراقب حضور العاملين وسلوكهم . وينتظر من أعضاء الفريق الواحد تعلم جميع الوظائف التى تقع فى نطاق عمل الفريق[2] .

ويوضح نجاح فرق العمل، التى تتمتع بنطاق واسع من الإدارة الذاتية الطاقة التى يطلقها التخلى عن السيطرة على العاملين من أجل ضمان تحقيق النتائج والرقابة عليها . وتستطيع هذه الفرق، مع توافر التطبيق الجيد أن تحقق نتائج مذهلة بالنسبة للإنتاجية والروح المعنوية . على سبيل المثال :

- تقرر شركة بروكتر وجامبل أن زيادة الإنتاجية فى المصانع التى تعتمد على فرق العمل

على الإنتاجية فى المصانع التى لا تعتمد على فرق العمل بنسبة تتراوح بين30 و 40 بالمائة .

- تنتج فرق العمل ذاتية الإدارة فى مصنع شركة جنرال ميلز فى كفنجتون بولاية جورجيا رقائق الحبوب التى تستخدم فى الإفطار مع اللبن (Cereal سيريال) بجودة تتفوق على جودة المصانع الأخرى . حتى أن جودة علب التغليف نفسها ، التى تقاس بدرجة إحكام الغلق ، ووضوح الطباعة وسهولة القراءة ، إلى غير ذلك ، تزيد فى مصنع كفنجتون بنسبة 15 بالمائة تقريباً على المصانع الأخرى . هذا بالاضافة إلى أن إنتاج مصنع كفنجتون من الرقائق التى تسمى Big G يتلقى عدداً قليلاً جداً من شكاوى المستهلكين .
- يؤلف عمال مصانع شابارال للصلب فى ميدلوثيان بولاية تكساس مجموعات عمل لإنجاز مهام كبرى مثل السفر حول العالم لاختيار المعدات التى يعملون بها . وقد جعل هذا مصنع شابارال واحداً من أكفأ المصانع المنتجة للصلب فى العالم .
- وتقول مؤسسة تكرونكس فى مدينة بيفرتون بولاية أوريجون إن أحد فرق العمل ذاتية الإدارة قد استطاع أن ينتج عدداً من المنتجات فى ثلاثة أيام يعادل ما ينتجه خط التجميع كله فى 14 يوماً [3] .
- وجدت شركة شيناندوه لايف بمدينة روانكى بولاية ڤيرجينيا أنها تستطيع أن تنهى المزيد من الإجراءات الورقية المطلوبة بنسبة زيادة تصل إلى 50 بالمائة باستخدام عدد أقل من العاملين بنسبة 10 بالمائة بعد أن بدأت تستخدم فرق العمل ذاتية الإدارة فى منتصف الثمانينيات .
- فى المصانع الكندية لشركة جنرال إلكتريك استطاعت فرق العمل ذاتية الإدارة ــ التى تتكون من أربعة إلى إثنى عشر عاملاً ــ تحسين الإنتاجية فى مجالات الحسابات المستحقة

والأجور والمرتبات والوظائف المالية الأخرى، وفى الوقت نفسه استطاعت جعل العمل أكثر قيمة و معنى للعاملين.

وفقًا لتقديرات مجلة فورتشن *Fortune*، يقوم حوالى نصف عدد الشركات الأمريكية الكبرى بتجربة فرق العمل ذاتية الإدارة التى تتنبأ لها المجلة أن تكون هى طفرة الإنتاجية فى التسعينيات [4]. ويطلق على هذه المجموعات مسميات عديدة مثل فرق العمل ذاتية الادارة (**self-managing teams**)، وفرق العمل ذاتية التوجيه (**self-directed teams**)، ونظم الفنيين(**technician systems**)، و نظم التفانى التام (**high-commitment systems**) أو حتى الفرق العظمى (**super teams**)، وهى تحدد جبهة واحدة للتفوق والتميز. ولا يخالجنى الشك فى أن يكون للفرق ذاتية الإدارة تأثير باهر فى المستقبل.

ولكن لسوء الحظ، لا يعمل سوى 7 بالمائة فقط من قوة العمل الأمريكية حالياً عن طريق التنظيم فى فرق عمل ذاتية الإدارة بالفعل بمفهومها الحقيقى [5]، وذلك طبقاً لما ورد فى الدراسة التى أعدها المركز الأمريكى للإنتاجية والجودة فى هيوستون فى عام 1990. لماذا هذا العدد الضئيل ؟ لماذا لا تكون فرق العمل ذاتية الإدارة هى النمط السائد اليوم؟ كما سنرى فى هذا الفصل يتطلب وضع الإدارة الذاتية موضع التطبيق العملى سنوات عديدة من الجهد والتفانى التام. ولكن معظم المديرين الذين أعرفهم يفضلون الحلول السحرية السريعة، مثل طريقة استخراج الأرنب من القبعة لإنقاذ إيرادات الربع التالى من السنة. ولا شك أن هذا يمثل تناقضاً، ولكن فى مجتمعنا الذى يتغير فيه كل شئ، ويريد أن يرى كل شئ قد أنجز بسرعة فائقة، فلا يفوز فى هذا السباق الاستراتيجى إلا الذين يعملون على نحو مطرد رتيب. غير أن الأمر يقتضى لتطبيق نظام الفرق ذاتية الإدارة بنجاح تفنيد كل افتراض واتجاه يتعلق بالدوافع الإنسانية **human motivation**، وكذلك الارتياب فى

الطريقة التى ينجز بها العمل. إذ يجب التخلص نهائياً من الاتجاهات القديمة ويجب أن تكون المعلومات والنظم والوصول إليهما متاحة لكل فرد فى المنظمة.

ويقوم الرواد مثل بروكتر وجامبل بتجربة فكرة الفرق ذاتية الإدارة منذ أكثر من ثلاثين عاماً ويعملون على تعديلها وتطويرها. وعندما نلقى نظرة على هذه الشركة سوف تتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الاستراتيجية والتنظيم. فالنجاح الاستراتيجى لشركة بروكتر وجامبل يرتبط ارتباطاً مباشراً بتلك الرغبة التى لا تفتر لجعل التوجيه الذاتى حقيقة من حقائق الإدارة.

رواد التوجيه الذاتى

إن المدخل الابتكارى للتعامل مع واقع العمل الذى ابتدعته شركة بروكتر وجامبل والذى سوف نتناوله مرة أخرى عندما نستعرض طريقة إدارة البحث، يلعب دوراً رئيسياً فى المحافظة على تدفق حيوية هذه الشركة التى تقع فى مدينة سينسناتى.

وتعتبر هذه الشركة بحق ظاهرة تستحق الدارسة، فالقليل من الشركات تحقق التميز، ولا يستطيع عدد كبير من تلك الشركات التى تحقق التميز الاحتفاظ به طويلاً. وفى الحقيقة، من الصعب الاحتفاظ بالنجاح، فما بالك بالتفوق والتميز. وهناك عدد قليل فقط من تلك الشركات، التى نجحت فى الظهور على قائمة مجلة **فورتشن** التى تتضمن أنجح 500 شركة فى أمريكا، والتى استطاعت أن تحتفظ بمكانها فى السوق لأكثر من بضع عشرات من السنين. وبعكس ما هو مألوف، استطاعت شركة بروكتر وجامبل أن تظل قائمة لأكثر من 150 سنة، والأفضل من ذلك أنها استطاعت أن تحتفظ بمكانتها كواحدة من أكثر الشركات احتراماً فى العالم، وأن تصون موقعها فى القيادة فى مجال إنتاج السلع الاستهلاكية حيث تبلغ مبيعاتها فى العالم كله حوالى 30 بليون دولار.

وفى هذه الأيام يتحدث المسئولون فى شركة بروكتر وجامبل بصراحة عن تاريخهم الناجح الطويل مع الفرق ذاتية التوجيه . ولكن عند اكتشافهم هذه الفكرة فى بداية الستينيات ، وجدوا أن النتائج التى يحصلون عليها مذهلة حتى أنهم اعتبروا هذه الفكرة فى حد ذاتها ميزة تنافسية هامة وأعلنوا أن هذا المدخل الإدارى يعتبر سراً تجارياً يجب الاحتفاظ به لأنفسهم .

الاتجاهات يجب أن تتغير . بذر داڤيد سوانسون بذور التوجيه الذاتى فى شركة بروكتر وجامبل عندما التحق للعمل بها فى شبابه . و سوانسون ، الذى تقاعد فى عام ١٩٩٠ بعد سبعة وثلاثين سنة من العمل ، له بنية مهيبة . فهو طويل القامة ، مفتول العضلات ، ذو شعر فضى ونظارات طبية فضية ، وهو بهيبته هذه يعتبر خير مثال لرجل الإدارة العليا الذى يجب أن يشغل ذلك الحصن بإحدى المؤسسات الأمريكية الضخمة فى الدور الحادى عشر الذى يشغله المركز الرئيسى لإدارة شركة بروكتر وجامبل الذى تحيط به هالة من الوقار والتبجيل . أما مؤهلاته فهى أيضاً ملائمة تماماً لهذا المنصب . فبعد تسريحه من الجيش درس سوانسون فى جامعة ييل للحصول على درجته الجامعية ، ثم درس فى معهد مساتشوستس للتكنولوجيا للحصول على درجة الماچيستير فى الهندسة الكيميائية .

وعلى المستوى الشخصى نجد سواسون سرعان ما يبتسم ويمتلئ بالحماس عندما يقص تلك القصة التى لا بد أنه قد رواها آلاف المرات للآخرين . وحين يستمع إليه أحد يتحدث لا بد أن يتمنى قائلاً : « أريد أن أعمل تحت رئاسة هذا الشخص » . فمن السهل عليك أن تدرك لماذا لعب سوانسون دوراً رئيسياً فى ريادة تطوير طريقة جديدة للتصنيع ربما تصبح هى الطريقة السائدة فى القرن الواحد والعشرين .

ويوضح سوانسون أن الفكرة التى قادته إلى التوجيه الذاتى بدأت جذورها فى أثناء الحرب الكورية . إذ كانت الأفكار التى أحضرها معه من الحرب الكورية مختلفة اختلافاً

كبيراً عن تلك الأفكار التى حملها معظم المديرين معهم عند العودة من الحرب . فقد تبنى الكثيرون منهم النمط العسكرى. أما سوانسون فقد فعل العكس، فعندما ترك الخدمة فى الجيش عام 1956، أراد أن يترك وراءه الأوامر القاطعة والقيود الصارمة التى يفرضها عليه رؤساؤه من الضباط، والقالب الجامد للحياة العسكرية. ويسترجع سوانسون ذكرياته قائلاً : « التحق عدد قليل منا بشركة بروكتر وجامبل فور الخروج من خدمة القوات المسلحة. وكانت مفاجأة تامة لنا أن نجد ذلك التماثل بين الهياكل التنظيمية والسلوك المتعارف عليه فى الحياة العسكرية وما وجدناه فى الصناعة. وهو ما لم نتوقع أن نصادفه فى شركة ذات سمعة طيبة تعرف بالتقدم والتنور مثل شركة بروكتر وجامبل ». إذ بدا لنا أن تصميم الهياكل والنظم قد وضع أساساً لتقييد العاملين. هذا إلى جانب أن الإجراءات التفصيلية كانت مكتوبة فى أدلة السياسات والعقود والكتب الزاخرة بالقواعد لكل شئ. ويقول سوانسون عن ذلك : « لم تكن النظم القائمة تتيح للعاملين الفرصة لينجزوا ما فى استطاعتهم تحقيقه لأنها فرضت القيود عليهم ».

ومما يبعث على تقدير شركة بروكتر وجامبل، أنها سجلت عدم رضا العاملين عن هذه القيود فى فيلم سابق على اختراع كاميرات التسجيل بفترة طويلة، وفى وقت لم يكن ليسمح فيه للعاملين بأى صوت يرفعونه بالاعتراض. وقد أتاح لى سوانسون مشاهدة بعض اللقطات من فيلم يرجع إلى عام 1961 يصف فيها العاملون وجهات النظر السائدة فى ذلك الوقت. قال أحد العاملين : « إن كل ما يجب أن نفعله هو الحضور فى العمل ثم الانصراف. ولم نكن نتحمل مسئوليات إنتاج حقيقية. ولا نقدم أفكاراً جديدة ولا نضيف شيئاً جديداً. فهذه شركة ضخمة، ومع ذلك لا يتخذ ضدى أى إجراء إذا لم أفعل شيئاً ».

أما ما كان يضايق هذا العامل فعلاً فهو السلوك الذى يسلكه أى مدير نمطى. فالمدير (يكون غالبا رجلاً فى معظم الأحوال) يلتحق بالمصنع بعد تخرجه مباشرة وهو فى الثالثة

والعشرين من العمر. ثم يبدأ المدير الجديد، مثل تريبون، في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات. يقول هذا العامل: « وبدون أن يشعر، يجد هذا المدير نفسه في مأزق ويسرع إلى عامل مثلي طالباً مساعدته للخروج من المأزق. إن ما أحاول توضيحه هو، لو كان هناك اتصال جيد بيننا (قبل أن يبدأ في اتخاذ القرارات) لكان الأمر أفضل كثيراً بالنسبة لنا جميعاً. وقال عامل آخر ببساطة: « عندما تُقدِّم اقتراحاً، يظنون أنك تتذمر من العمل ». وكان هذا التعليق يقطر بالإحساس بقلة الحيلة وفقدان السيطرة والتحكم في العمل.

يسترجع سوانسون ذكرياته عن أحد المصانع الواقعة في منطقة الغرب الأوسط الذي كان يتسبب في قضايا عديدة يرفعها العاملون بدعوى المعاملة غير العادله لهم، وتظلمات، وأحكام قضائية أكثر مما كان ينتج من منتجات. وهنا يتنهد سوانسون قائلاً: «كانت حالة العلاقات الصناعية في ذلك المصنع تقاس بعدد المشاجرات التي يتم فيها تبادل اللكمات على أرض المصنع كل أسبوع». ويقول سوانسون بإحساس المتعجب: «في أثناء أحد الإضرابات التي حدثت بهذا المصنع الرائع، أرسلنا بعض المديرين بالطائرة لتسيير عجلة الإنتاج في ذلك المصنع»، ولكنهم لم يتمكنوا من الخروج من المطار المحلي لأن العاملين كانوا قد أحاطوه بسيارات نقل كبيرة وهم يحملون المسدسات. وفي هذا اليوم نفسه ألقى أحد الأشخاص قنبلة على المخزن. « لقد كانت حربا » كما يقول سوانسون *.

---

* لم تحدث هذه الواقعة في بداية القرن، ولكنها وقعت في شركة بروكتر وجامبل في بداية الستينيات. وحتى لا يبدو هذا المثال وكأنه قد عفا عليه الزمن، فقد رأيت بنفسي موقفاً مماثلاً في عام 1982. كانت إحدى شركات التغذية المحترمة قد اشترت لتوها أحد المصانع الفرعية، حيث كانت الروح المعنوية في المصنع منخفضة، ومن ثم شرعت الشركة في استطلاع الأمر. وكان أسلوب مدير المصنع في معالجة الخلافات بين العمال يتمثل في اصطحاب الشاكين إلى أماكن انتظار السيارات خارج المصنع ثم ضربهم. وقد رأيت واقعة أحدث من ذلك في عام 1991، حينما حاولت إحدى الشركات، التي ظهرت في قائمة مجلة فورتشن ضمن أحسن 500 شركة، أن تعيد تجديد أحد مصانعها الرئيسية وأن تجعل خط الإنتاج انسيابياً في حين تجاهلت تماماً مطالب العمال، وقبل حل المشاكل تسبب تفجر العنف وإطلاق الرصاص وضرب القنابل في إصابة هؤلاء الناس وأوشك بعضهم أن يفقد حياته، فضلاً عن خسائر تقدر بالملايين إلى جانب ضياع الوقت.

وكان هذا الذى رآه سوانسون بالطبع نابعاً كان مباشرة من الحكمة السائدة فى ذلك الوقت التى تقضى بإصدار الأوامر والسيطرة والتحكم. يقول سوانسون : « كان ذلك يبدو غريباً ومتناقضاً مع توقعات تلك المجموعة من الشباب التى التحقت لتوها بقوة العمل كمديرين وكعاملين بالساعة ». كانوا جميعا قد فرغوا لتوهم من وضع نظام جديد للعالم أثناء وجودهم فى ميدان المعارك خارج البلاد، ويظنون أنهم يملكون شيئاً يسهمون به فى إعادة تشكيل العالم فى وقت السلم داخل وطنهم.

نظرية س ونظرية ص

يعتبر تطور التوجيه الذاتى فى شركة بروكتر وجامبل دليلاً على التأثير الذى يمكن أن يحدثه شخص واحد له رؤية، حتى فى شركة كبيرة مثل بروكتر وجامبل وحتى لو كان يشغل منصباً إدارياً مبتدئاً. فعندما كان سوانسون طالباً فى معهد مساتشوستس للتكنولوچيا، تأثر تماماً بأحد أساتذة كلية سلون لإدارة الأعمال. يقول سوانسون : «كان هذا الأستاذ يعتنق نظرية كانت تبدو لنا وكأنها شىء بعيد التحقيق، ولكنها كانت تتفق تماماً مع ما كان يدور بأذهاننا». هذا الأستاذ أطلق على الحكمة السائدة فى الإدارة فى ذلك الوقت « فرض محدودية قدرات الأغلبية من الناس »، وهى تقوم على الاعتقاد بما يلى :

- أن الأغلبية العظمى منا تحمل بغضاً موروثاً للعمل وسوف تجتنبه إذا كان فى استطاعتنا ذلك.

- إننا نحتاج إلى تلقى التوجيهات من آخرين، ونريد أن نجتنب المسئولية، ولدينا القليل من الطموح نسبياً، ونريد الأمان قبل أى شئ.

- ومن ثم، فإننا فى حاجة إلى من يكرهنا على العمل، ويراقب تصرفاتنا ويتحكم فيها، ويوجهنا، ويلزمنا التهديد بالعقاب لكى نقدم الجهد المطلوب للعمل.

وأطلق على هذه المجموعة من الفروض نظرية س. أما المعتقدات الشخصية لهذا الأستاذ، التى أطلق عليها نظرية ص، فكانت على العكس تماماً من الفروض السابقة :

- إن بذل الجهد البدنى أو العقلى فى العمل أمر طبيعى وتلقائى مثله فى ذلك مثل اللعب أو الراحة.
- معظم الناس لا يحملون بغضا موروثاً للعمل بالرغم من أنهم يشغلون غالباً وظائف تسبب لهم الكثير من الشقاء.
- السيطرة الخارجية والتهديد بالعقاب لايشكلان الوسيلة الوحيدة لدفعنا على العمل.
- يرتبط الالتزام بتحقيق الأهداف مباشرة بالمكافآت المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف، وأكثر هذه المكافآت أهمية هو إشباع حاجاتنا النفسية المرتبطة بكبريائنا وذاتنا.
- إذا توافرت الظروف المواتية فى العمل، لا تتعلم الأغلبية العظمى منا قبول المسئولية فحسب، بل تتعلم البحث عنها والسعى إليها.
- إن المقدرة على إثارة درجة عالية من الخيال والإبداع والابتكار متوافرة بصورة كبيرة، وليست ضئيلة، فى جموع العاملين.

كان أستاذ سوانسون بالطبع هو دوجلاس ماكجريجور، الذى كان كتابه المستقبلى *الجانب الإنسانى للمنظمة* *The Human Side of Enterprise* [6] بمثابة هجمة ضارية على وجهة النظر السائدة التى كانت ترى العالم من خلال منظار إصدار الأوامر والسيطرة والرقابة الصارمة.

هذا التناقض الصارخ بين نظرية س ونظرية ص يعكس، ببساطة تامة، وجهة نظر ورؤية مختلفة تماماً للإنسان. وأدرك سوانسون أنه إذا كان من المقدر تطبيق هذا النوع من التغيير الذى يدعو إليه ماكجريجور، والذى آمن به سوانسون، فيجب أن يبدأ بتغيير آخر فى وجهات نظر كل من المديرين والعمال.

وحانت الفرصة لتجربة هذا التغيير فى عام 1961 . ففى هذا العام شارك سوانسون فى تصميم مصنع جديد للمنظفات الصناعية فى مدينة أوجستا بولاية جورجيا . فى ذلك الوقت كان لدى شركة بروكتر وجامبل 20 مصنعاً فقط فى الولايات المتحدة . وتأكد سوانسون ورفاقه أن هذه هى الفرصة الوحيدة التى لاحت لهم فى غضون عشر سنوات لتحقيق شيء مختلف اختلافاً جوهرياً ، وكما يعبر هو عنها فيقول : « كانت فرصة لعمل شيء مختلف تماماً وأفضل بكثير من أى شئ فعلناه فى الماضى » .

ولعل المصنع الجديد كان بمثابة الصفحة البيضاء الناصعة التى سوف يبدأ فريق سوانسون أن يدون عليها نموذجاً جديداً لإدارة المصنع فى المستقبل .

أحضر سوانسون أستاذه ماكجريجور إلى بروكتر وجامبل وقاما معاً بزيارة المصانع ؛ واستمعا إلى العاملين ، وكان ما سمعوه هو تجسيد تام لنظرية س واقتنع الاثنان أنه إذا كان هناك أى تغيير يجب إحداثه ، فيجب أن يكون فى مصنع أوجستا للمنظفات الصناعية .

تصميم المصنع وفقاً للنظرية س. عكف كل من سوانسون وماكجريجور على وضع الخطط لمصنع أوجستا . وكانا يفكران فى تنظيم أساسه فريق العمل الذى من شأنه أن يسمح ويشجع كل فرد على أن يقدم أقصى مشاركة فى العمل . ويوضح سوانسون ذلك قائلاً : «كان هذا يعنى أن يكون نظام العمل نظاماً مفتوحاً » . وبالرغم من أن هذا لم يعد مصطلحاً جديداً الآن ، إلا أنه كان فكراً جديداً تماماً فى ذلك الوقت . وكان هذا النظام يعنى أن قنوات الاتصال تتدفق لأعلى وأسفل وأفقياً فى اتجاهين بطريقة سهلة للغاية ولايعوقها شيء .

وحتى يسهل هذا الاتصال ، صممت حجرات خاصة بالاجتماعات داخل مصنع أوجستا حتى يتوافر للعاملين مكان يجتمعون فيه . قد يبدو هذا مجرد تقدم بسيط الآن . ولكن لم تتوافر مثل هذه الحجرات فى المصانع الأخرى فى ذلك الوقت . فمن كان يحتاج

إلى لقاءات فى مصانع تعتمد فى إدارتها على أسلوب الأوامر والتحكم ؟ قام أيضاً كل من سوانسون وماكجريجور بتغيير جدول ورديات العمل بحيث يحدث تداخل بين الورديات لمدة نصف ساعة، يقول سوانسون : « فى كل يوم عمل من حياة الموظف فى المصنع، يبدأ كل عامل ورديته فى مصنع أوجستا باجتماع لمدة نصف ساعة يتم فيه تواصل المعلومات بين الورديات ». كانت الأحاديث فى هذه الاجتماعات تدور حول كل شئ بدءاً بمجريات الأمور فى وردية اليوم السابق، حتى حدود الأرباح الحالية بالنسبة للمنظفات الصناعية والخطط التى تتناول ميزانية السنة القادمة. لم يحقق هذا الأسلوب النجاح فقط بل استمر سائداً فى معظم مصانع بروكتر وجامبل حتى اليوم.

وفى مصنع أوجستا، كان العاملون الذين يطلق عليهم اسم « الفنيين » على علم بكل شيء. يقول سوانسون : « فى مصانع بروكتر وجامبل الأخرى كان من المتعارف عليه تزويد العاملين غالباً بالأخبار الطيبة فقط. وقد أدى هذا بهم إلى استنتاج أنهم جزء من سفينة نجاح عالية الربحية لا يمكن إيقافها. « وكانت النتيجة » كما يقول سوانسون : «الاقتناع بأن أى مبادرة يقوم بها العامل ليس لها فى الواقع أى مفعول». وكان العاملون يحدثون أنفسهم : « هناك شخص أعلى منى يعرف دائماً الأفضل، فهم لاينصتون إلىَّ، ولايشركوننى معهم، ولا يحتاجون إلى ». وليس بين هذا الشعور وبين الشد العصبى والشعور بعدم الرضا عن أنفسهم وعن وظائفهم وعن الشركة كلها إلا مجرد خطوة بسيطة. ولقد ظهر هذا فى مصانع بروكتر وجامبل الأخرى، وخاصة تلك التى يكثر فيها الشجار. أما فى مصنع أوجستا فقد تم تزويد العاملين بكل الأخبار. كانت الفكرة قائمة على تزويد العمال الفنيين بجميع المعلومات التى تتوافر للمديرين بصرف النظر عما إذا كانت هذه المعلومات طيبة أم سيئة. ورغبة منهما فى جعل تعلم المهارات الجديدة شيئاً أساسياً، قاما بتصميم نظام أجور يرتفع فيه أجر الشخص بزيادة حصيلة معلوماته. ومن ثم، أصبحت تنمية المهارات وتعددها هى الوسيلة لتحسين الأجر

والوضع الوظيفى فى مصنع أوجستا، وليس الأقدمية أو الترقية لأعلى بالطريقة التقليدية كما هو الحال فى المصانع الأخرى التى تديرها فرق الفنيين **technician-run plants**. كان الهدف هو دفع مصنع أوجستا إلى عدم الاعتماد على الهيكل التنظيمى التقليدى قدر الإمكان. يقول سوانسون: «كنا نحاول أن نستبعد كتاب قواعد العمل، وأن نحل المبدأ محل الأمر الرسمى. وكان من المفترض هنا أننا نريد من العاملين أن يصلوا إلى تحمل المسئولية».

وكانت الوسيلة الأخرى لتحقيق التخلى عن الهيكل التقليدى أن يعمل جميع العاملين فى فرق عمل تُنَظَّم حول الأجزاء المختلفة من عملية إنتاج المنظفات. فى معظم الأحوال كان على فرق العمل، التى يصل عدد كل منها عادة إلى 12 فرداً، أن تدير نفسها بنفسها. يقول سوانسون: «لم يكن هناك فى الواقع شئ يقوم به المديرون فى النظام القديم لا يستطيع الفنيون القيام به كروتين عادى الآن. فهم يقومون بإعداد جداول إنتاج المنظف، وتعيين زملاء العمل، وتقييم زملائهم والمديرين، ويجرون مقابلة المرشحين للعمل.

وفضلاً عن ذلك، لم يكن الرئيس هو الذى يقرر مدى تقدم الموظف. حيث تتقرر صلاحية الموظف للتقدم (أى التقدم لأعلى فى نظام الأجر القائم على المهارات) عن طريق مجموعة محكمين من الزملاء. و كانت هذه المجموعة تضع أيضاً برنامج التدريب ونظام التأهيل.

وما زال هناك مديرون فى أوجستا، ولكن مناخ العمل يتسم بالمساواة بين العاملين، ومع القليل من الحواجز الملموسة. فالمديرون والفنيون يرتدون الملابس نفسها (زياً موحداً **Uniform**)، ويستخدمون أماكن انتظار السيارات نفسها. كما أن نظام مزايا العاملين متماثل تماماً لكل من العاملين والمديرين، وأصبح العمال يتقاضون المرتبات بدلاً من الأجور بالساعة.

النتائج والصعوبات

سرعان ما بلغت تجربة دافيد سوانسون في مصنع أوجستا للمنظفات الصناعية حداً رائعاً من النجاح . وفي منتصف الستينيات ، كان مصنع أوجستا أفضل من أي مصنع آخر من مصانع بروكتر وجامبل بمقدار 30 بالمائة ، وذلك بتطبيق أي مقياس من مقاييس الإنتاجية يمكن لسوانسون وزملائه أن يفكروا به . ويقول سوانسون أن الأهم من هذه الأرقام الصماء هو المرونة في نظام أوجستا ، ذلك أن توقعات التغيير أخذت في الحسبان عند بناء التنظيم ، كما تدرب العاملون على التفكير بصورة شاملة والتحرك بسرعة لاستيعاب أي تطور جديد يظهر في مجال اختصاصهم . (يبدو لي أن هذا الجانب من النموذج الذي تتبعه بروكتر وجامبل في تطبيق الإداره الذاتية يمثل الفائدة الاستراتيجية الكبرى من التوجيه الذاتي . وسوف نتعلم المزيد عن طريقة تطبيقه في الفصل التالي عن التعرض لمصنع بروكتر وجامبل في مدينة ليما بولاية أوهايو .

عندما كانت تجربة مصنع أوجستا تحت التنفيذ كانت شركة بروكتر وجامبل قد بدأت في النمو بشراء شركة شارمين للورق وتوسعت في أعمال أخرى . وبدلاً من أن تضيف مصنعاً جديداً كل عشر سنوات ، بدأت تقيم مصنعاً جديداً كل 15 شهراً، واستمر ذلك لعقدين من الزمن . وفضلا عن ذلك كان بناء هذه المصانع يبدأ من الصفر (كانت تعرف بإسم مصانع الحقول الخضراء - جرينفيلد - greenfield plants ، حيث كان يُبنى كل مصنع على أساس المعلومات التنظيمية المكتسبة من المصنع السابق له . وأصبح مصنع أوجستا مدرسة بروكتر وجامبل الأولى .

ويلاحظ سوانسون قائلاً : « لقد تصورنا أننا في سبيلنا إلى تحقيق شئ ما ، وإذا كان هذا الذي حققناه في صالح مصانع جرينفيلد ، حيث تستطيع أن تفعل كل شئ على الوجه الصحيح تماماً من أول يوم ، فما بالك بباقي أجزاء النظام ؟ إلا أن بروكتر وجامبل تعلمت

بحق أن تحويل نظام العمل فى عشرين مصنعاً قديماً إلى نموذج نظام الفنيين لن يكون فى سهولة البداية فى مصنع جديد، إذ أنشئت بعض المصانع منذ قرن مضى، وكانت توجهات وسلوك الإدارة والعاملين على السواء قد تجمدت فى قوالب الأفكار التقليدية عن التخصص فى العمل وتدرج السلطات. وبالنسبة لهؤلاء العاملين التقليديين كان رواد بروكتر وجامبل، بأفكارهم عن الإدارة الذاتية، يبدون وكأنهم غرباء جاءوا من عالم آخر (كوكبة المرأة المسلسلة). فقد كانت مهمتهم صعبة.

وبالرغم من ذلك، استثمرت الشركة استثمارات ضخمة من حيث الوقت والمال لإحداث التطور فى المصانع القديمة ذات التوجهات القديمة. يقول سوانسون: «كم كنت أود أن أقول أن ذلك المجهود قد أتى بثماره المبدئية، ولكن يبدو أننا كنا نستكشف كل طريق مغلق أمامنا فقد أصيب العمال بالرعب من النظام الجديد وشعروا أنهم لن يتمكنوا من تعلم مهارات أشمل. كما أصاب النظام الجديد المديرين بالرعب ودفعهم إلى التساؤل عما يتبقى لهم إذا قاموا بتفويض معظم ما كانوا يقومون به بصفة منتظمة ومستمرة. وتسببت بروكتر وجامبل أيضاً فى إصابة اتحادات العمال بالرعب، فقد رأت تلك الاتحادات أن التعهد الضرورى بتدريب العمال بمثابة الوسيلة التى تشعر العمال بأنهم أصحاب العمل. وإذا امتلك العمال المصنع، فما الذى يجعلهم يشعرون بالحاجة لاتحاد عمال؟

وكان ذلك المصنع القديم المستهلك الذى يقع فى الغرب الأوسط يشكل تحدياً خاصاً. ومن ثم لجأ سوانسون إلى مدير أحد المصانع الذى يعتبر من أفضل معاونيه خبرة وطلب إليه تحويل هذا المصنع إلى الإدارة بنظام الفنيين، وأضاف قائلاً له: «لقد أعطيتك تصريحاً منى بالفشل. فابذل كل ما فى وسعك لمدة سنتين، وإذا لم يستجب هذا المصنع للنظام الجديد سوف نغلقه». ولمدة عام آخر استمرت الشكاوى والعراك بالأيدى الذى ابتلى به المصنع لسنوات عديدة. وأخيراً أغلق المدير المصنع بمنتهى البساطة، ولمدة

أسبوعين عقد لقاءات مع العاملين، جمع خلالها أقصى ما يستطيع من معلومات عن وجهات نظرهم وتوجهاتهم. وعرض أيضا القصة الخلفية للمصانع التى تعمل بنظام الفنيين، وبدأ ذلك بعرض السبب الذى يجعل التغيير المطلوب حتمياً، وهو أن المصنع يقترب من كارثة مالية سوف تدمره. ثم عرض عليهم عينة من اتجاهاتهم ووجهات نظرهم، وعدم رضاهم على الإطلاق عن حالة المصنع الراهنة، وأخبرهم بأنه سوف يساعدهم على التغيير. وعندما أعيد تشغيل المصنع، كان يدار بفرق الفنيين ذاتية التوجيه.

لقد استغرق الأمر خمس سنوات قبل تسوية جميع الخلافات، وارتفعت الإنتاجية إلى المعدل المتوقع لها وبلغت 30 بالمائة. وكان هذا المصنع هو أول مصنع قديم يستطيع تحقيق هذا التحول، وصور العاملون فيه بكل الفخر فيلماً عن تجربتهم كان من المقدر لى أن أشاهده بعد سنوات عديدة. وأراد العاملون فى هذا المصنع أن يشاهد الجميع فى شركة بروكتر وجامبل هذا الفيلم. فهم يعلمون أنهم كانوا بمثابة الأبناء المشاغبين فى هذه الشركة وأرادوا أن يغيروا هذه الفكرة القائمة عنهم. ونجحت المحاولة. ومن عجائب القدر أن أصبح أسوأ مصنع فى مجموعة مصانع بروكتر وجامبل نموذجاً يحتذى به بالنسبة لجميع المصانع القديمة الأخرى.

استغرقت عملية التحول هذه فى المصانع القديمة 10 سنوات متصلة مليئة بالتجربة والخطأ. وما زالت العمليات فى بعض مصانع بروكتر وجامبل القديمة حتى اليوم لا تجارى الفاعلية التى تعمل بها المصانع الجديدة التى بدأت بهذا النظام منذ بداية تشغيلها ولكنها تقترب منها. وتظهر هنا مرة أخرى العلاقة الوطيدة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمى: بالنسبه لشركة بروكتر وجامبل كان تغيير سيكولوچية العمل هو المعوق الحقيقى للتقدم.

الدروس المستفادة

تعلم العاملون فى شركة بروكتر وجامبل من ذلك المثال المزدوج فى أوجستا ـ نموذج

المصانع الجديدة والمصانع القديمة التى تحولت إلى نظم الفنيين - الكثير الذى يسمح لهم بالكتابة عن ضرورة الإقلاع عن الرقابة المباشرة الضيقة على العاملين فى مقابل الحصول على نتائج طيبة. إذ تظهر عدة دروس هامة من خلال تجاربهم وتجارب الآخرين. فقد تعلمت شركة بروكتر وجامبل وقليل من الشركات الأخرى أن الإدارة لا تحتاج إلى مديرين بالمفهوم التقليدى، تماماً مثلما اكتشف تريبون فى مصنع اللاتكس من قبل. وأصبح نموذج الرئيس الذى يعتمد على إعطاء الأوامر والتوجيهات بصفة دائمة نموذجاً بالياً لعدة عوامل منها : التقدم التكنولوچى، والنوعية الأفضل من العمال المتنورين، والنظم المتقدمة لإنجاز العمل (مثل مدخل الفنيين فى الإدارة).

ومع ذلك فنحن فى حاجة إلى القادة. فنظام الفنيين فى شركة بروكتر وجامبل لايقوم على فكرة العدد الأقل من المديرين. ولكنه يعتمد على المزيد من القادة. وطبقاً لهذا النظام، يتحمل كل عامل المزيد من المسئوليات الإدارية والقيادية. وكما سنرى فى الفصل التالى، فإن عدد من يحملون لقب « مدير » لا يتغير كثيراً. ولكن طبيعة وظائفهم هى التى تتغير، وتتغير إلى الأفضل. حيث ينظر الفنيون إلى هؤلاء المديرين كمدربين، معضدين لهم، وكمرجع عندما يتطلب الأمر ذلك. أما المركز الرئيسى لإدارة الشركة فوظيفته بالنسبة إليهم هى إمدادهم بالاستراتيجيات الجديدة للحياة.

وبالرغم من الأدلة الواضحة على عدم صلاحية النموذج القديم للرئيس، إلا أن هذا النموذج سوف يختفى بصعوبة شديدة. فكما وجد كل من تريبون وسوانسون، يتمسك هذا النموذج بالبقاء بعناد. والسبب واضح وهو أن هؤلاء الرؤساء هم بشر أيضاً بالرغم من أنهم أحياناً لا يبدون كذلك. فحاجتهم إلى التحكم والسيطرة عالية مثلهم فى ذلك مثل جميع الناس، بل ربما أعلى من الآخرين. ولايفرق معظم الرؤساء بين التحكم فى الناس والتحكم فى النتائج. ومن الوجهة العكسية، تقدم هذه الظاهرة فرصة استراتيجية عظيمة. ذلك أن التحول إلى الإدارة الذاتية صعب جداً، وهذا يعنى أيضاً أنه من الصعب

تقليد هذا الأسلوب فى الإدارة. وكان ذلك يمثل ميزة استراتيجية بالنسبة لشركة بروكتر وجامبل .

لقد تعلمت شركة بروكتر وجامبل فى مصانعها القديمة، أن البداية الصحيحة أسهل كثيراً من محاولة إصلاح ما هو قائم فيما بعد. لقد أفنيت حياتى المهنية فى العمل الاستشارى متجاهلاً هذه الحقيقة البسيطة، وما زلت لا أعرف بالتأكيد كيف أستخدمها. فإنا أتساءل هل هناك مواقف يكون من الأفضل فيها إغلاق المصنع المتهالك ثم البداية من جديد بدلاً من محاولة تجديده؟ وكيف تطبق ذلك من ناحية التحليل المالى ؟ هل فى الإمكان نسف الشئ القديم وبناء شئ جديد ببساطة، مع مراعاة إتمام ذلك بطريقة إنسانية؟ إن الفوائد التى يمكن الحصول عليها من البداية الجديدة تمثل فرصاً واضحة للأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتعتبر شركة خدمات الطاقة التطبيقية أحد الأمثلة الجيدة على ذلك (سوف ترد مناقشتها فى الفصل الخامس)، حيث تتحقق عائدات التكنولوجية العالية فى أعمال قليلة الاعتماد على التكنولوجيا. وبالنسبة لهذه الشركة، حقق بناء وتشغيل مصانع جديدة مزايا واضحة.

فى هذه الأيام التى يكثر فيها الحديث عن التحسين المستمر، ربما يكون من الأفضل لنا التفكير بجدية أكثر فى التوقف عن التحسين. وأحد الخطوات فى سبيل ذلك هى أن نعيد التفكير فى الافتراضات التى يقوم عليها تحليل القيمة الحالية للتدفق النقدى الذى نستخدمه للحكم على صلاحية وجدوى الإنفاق الرأسمالى . فمثل هذه الحسابات نادراً ما تقوم بالمقارنة بين إصلاح مصنع قديم وبين التخلص منه نهائياً ثم إعادة بنائه من نقطة الصفر. والتحليل التقليدى يعتمد على تفضيل إصلاح المصنع القديم المتهالك الذى تم إهلاكه بالكامل، على إنشاء مصنع جديد. وثمة خطوة أخرى قد تكون العودة إلى الإهلاك المعجل على الاستثمار الجديد.

ولكن لن نملك أبداً رفاهية بدء كل شئ من جديد. ولذلك فإننا نحتاج أن نعرف ما هى الدروس التى استخلصتها شركة بروكتر وجامبل من تجربتها فى تغيير المصانع القديمة. يقول سوانسون فى هذا الشأن: « تعلمنا أولاً ضرورة أن يكون هناك سبب للتغيير غاية فى الوضوح، وأن يعرض بصورة منطقية، وأن يكون قادراً على دفع العاملين إلى الالتزام به والتعاطف معه ». فلا يمكن طرح التغيير على أنه شئ جميل ينبغى القيام به. ولكن يجب أن يطرح على أنه قضية حياة أو موت. ويرى سوانسون أنه لا توجد أى منظمة أعمال فى العالم تبعد بأكثر من عامين من الكارثة. ولكن تصوير الوضع على أن الأزمة وشيكة الحدوث إذا لم يحدث التغيير ليس واقعياً تماماً.

الدرس الآخر الهام المستفاد من الاكتشافات التى توصلت إليها شركة بروكتر وجامبل هو ضرورة تغيير التنظيم برمته، ورغم وضوح هذا الآن ، إلا أنه لم يكن واضحاً فى ذلك الحين : يقول سوانسون : « كنا نركز اهتمامنا على تصميم الوظائف غير الإدارية والهيكل الذى يربطها معاً دون أى شىء آخر. ويمكن القول بأننا نسينا الوظائف الإدارية إلى حد ما. فقد كان المشرفون يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم ولا يرغبون فى أن يشاركهم أحد القوة التى يتمتعون بها نظراً لخوفهم الشديد من التغيير. فمنعوا التقدم فى تغيير العمل والعمال وأنفسهم. وكانوا فى حاجة إلى تدريب مثل ذلك التدريب الذى تلقاه الفنيون (ولكن على موضوعات أخرى مثل كيف توجه وتعلم بدلاً من أن تكون رئيساً، ومثل تعلم متى يكون الوقت المناسب للتدخل فى عمل الفريق، والوقت المناسب للامتناع عن التدخل، وإعادة المشكلة لأعضاء الفريق لحلها بأنفسهم). وبالرغم من التعليم المكثف، أخفق بعض المديرين فى عمل التغيير اللازم، وسعدت شركة بروكتر وجامبل بأن معدل الإخفاق كان أقل بكثير مما كانت تتوقع. فقد قدرت الشركة أنها لم تفقد إلا حوالى 5 بالمائة من المديرين بسبب عدم مقدرتهم التامة على التغيير.

فى البداية عمدت شركة بروكتر وجامبل إلى الفصل بين العاملين فى كل مصنع عن

العاملين فى المصانع الأخرى ، وهو أسلوب يقول عنه سوانسون الآن : « يجعلنى أشعر بالخجل» . فقد كان يخشى أن يقوم العمال فى المصانع القديمة بإفساد تفكير العمال فى مصانع جرينفيلد الجديدة، ويخشى أن ينقلوا تصرفاتهم العتيقة إلى تلك المصانع الجديدة التى ما زالت نقية . ويوضح سوانسون موقفه قائلاً : « كانت حالتى تمثل شكلاً تقليدياً من فقدان الثقة ، وخاصة بالنسبة لشخص مثلى قضى معظم حياته يدعو لتطبيق مثل هذه النظم . ولكن كانت النتيجة عكس ما توقعت تماماً عندما أفقت وفتحت أبواب الاتصال بين عمال المصانع المختلفة . وبدأت فعلاً شركة بروكتر وجامبل فى إرسال عمال المصانع القديمة إلى المواقع الجديدة ـ ليس لزيارات قصيرة لمشاهدة المصنع ، ولكن لإنجاز مهام تستغرق أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع . ومع تكليف هؤلاء الزوار بمشروع معين ، كانت تتوافر لهم كل الحرية فى تحديد كيفية قضاء وقتهم ، والذهاب إلى أى مكان فى المصنع صباحاً أو مساءً ، والتحدث إلى أى شخص يريدون التحدث إليه . وعندما توافرت لهم فرصة العمل والتعايش الحقيقى داخل النظام الجديد اكتشفوا وجود أناس يستمتعون حقاً بالحضور للعمل . وكانت هناك فائدة أخرى غير متوقعة : وهى أن الفنيين فى جرينفيلد ، الذين لم يعرفوا شيئاً مختلفاً على الإطلاق ، اكتسبوا تقديراً عميقاً لتلك الفرصة التى أتيحت لهم .

وكان اكتشاف سوانسون الأخير هو مدى تشبث الثقافة السائدة فى المصانع القديمة بالبقاء ، وخاصة عنصر الشك والريبة وعدم الثقة الذى كان متأصلاً فى هذه المصانع الراسخة . يقول سوانسون : « لقد فاتنا الالتفات إلى حقيقة أننا قد زرعنا الثقة بصورة أوتوماتيكية فى المصانع الجديدة » . فقد آمن العاملون بالإدارة ، ولم تكن هناك تلك الحواجز التقليدية بين الفنيين والإداريين القائمة على نظرتنا ونظرتهم . ولقد تطلب تحطيم الحواجز الحصينة وبناء الثقة فى المصانع القديمة محاولات عديدة استغرقت من خمس إلى عشر سنوات . وكان من أهم عناصر النجاح هو أن نؤكد للعاملين أن النظام الجديد لم

يصمم للتخلص منهم وإجبارهم على ترك وظائفهم . وبالرغم من أن شركة بروكتر وجامبل لا تضمن توظيفهم، إلا أنها تعد العاملين بأن النظام الجديد سوف يجعل الشركة أقدر على مواجهة المنافسة والصمود لها وهذا هو الضمان الوحيد الحقيقى للأمان الوظيفى .

***

يسترجع سوانسون ذكرياته قائلاً : « منذ فترة قصيرة تناولت وجبة الإفطار مع مجموعة من العاملين فى مصنع سان لويس ، وكان هذا المصنع من أقدم مصانع الشركة ومن أكثرها ازدحاماً . وحول مائدة الإفطار كان العاملون يقصون القصص عن حياتهم الجديدة فى ظل النظام الجديد ، وكانت كل قصة أفضل من سابقتها . وأخيراً توقفت دائرة المناقشة عند السيدة التى كانت تدير الجلسة ، وكنت أظن أننى لم أقابلها من قبل . وقالت السيده : «مستر سوانسون ، ربما تتذكر رؤيتى عندما زرت هذا المصنع منذ خمس سنوات مضت ، لقد كنت أعمل طباخة للمصنع وكان عمل قرص البيض المقلى هو أقصى ما يسمحون لى بابتكاره فى شركة بروكتر وجامبل » . والآن أصبحت من أفضل المدربين المتمرسين فى الشركة عندما قابلها سوانسون فى هذه المرة . حيث تتطلب وظيفتها الجديدة السفر إلى مصانع الشركة فى جميع الأماكن لعقد الندوات وإعطاء التعليمات حول إدارة الجودة الشاملة .

لقد تحولت هذه السيدة من مجرد طباخة فى المصنع إلى معلمة الجودة بالشركة وعلى مستوى العالم ، وقد حدث هذا فى ظل نظام بروكتر وجامبل للإدارة الذاتية - ذلك النظام الذى أتاح للعاملين فى كل مكان التحكم والسيطرة التى يحتاجون إليها ليشعروا بل لكى يكونوا فى أفضل أحوالهم الشخصية .

3

منظمة تتعلم منها

نظام فريق العمل بشركة
بروكتر وجامبل فى ليما

بعد أن قضيت عدة أيام فى هذا المصنع قلت لأحد زملائى : « قد يكون هذا المصنع هو أفضل ما رأيته من المصانع من حيث الإدارة ». ولم أكن أعنى بذلك المهارة الواضحة لمديرة المصنع الشابة كاثى أوكسنر، بالرغم من تفوقها فى عملها. ولكنى كنت أعنى النظام الذى بدأ تطبيقه منذ خمسة وعشرين عاماً مضت، والذى يضع جميع العاملين فى المصنع الذين يبلغ عددهم 350 شخصاً فى موقع القيادة. وبعد أن حضرت أربعة لقاءات مع عمال المصنع والمديرين تبلورت فى ذهنى واتضحت لى حقيقة اضطلاع كل فرد فى المصنع بمهام قيادية. ذلك أننى بعد كل اجتماع كان على أن أتساءل : من هم المديرون ! ففى العادة من السهل معرفة من هم المديرون : من الملابس المتميزة التى يرتدونها، والطريقة المنمقة التى يتحدثون بها، والطريقة التى يذعن الناس بها لإدارتهم، ومن الطريقة التى يديرون بها الاجتماع. أما فى هذا المصنع فلم أستطع أن أعرفهم إذ كان العاملون يقومون بمسئوليات إدارية عديدة.

وكان المصنع الذى أذهلنى، هو مصنع بروكتر وجامبل فى ليما بولاية أوهايو.

ففى هذا المصنع تقوم شركة بروكتر وجامبل التى تقع بمدينة سينسناتى بصنع المنظفات الصناعية، والمبيضات، ومنعمات الأقمشة، وهى تلك المنتجات التى يراها المشاهد الأمريكى بصفة مستمرة فى التليفزيون، وفى متاجر السوبر ماركت، وعلى مقربة من الغسالات فى بيوتهم، ومن هذه المنتجات تايد Tide وإيرا Era، وداونى Downy، وبيزBiz.

وفى إمكان مديرة المصنع أن تخرج خريطة تنظيمية مألوفة تقريباً ليشاهد الزوار هيكل المصنع إذا ألحوا عليها فى ذلك. وتقوم هذه المديرة بالإشراف المباشر على المسئولين عن خطوط الإنتاج الرئيسية، وهى : خط إنتاج المنظفات الصناعية السائلة شديدة الفاعلية Heavy Duty Liquids (HDL)، وهى نوعية من المنتجات تشمل منتجات بروكتر وجامبل من المنظفات الصناعية السائلة التى تستعمل فى الغسالات مثل تايد السائل، ومنعمات الأقمشة السائلة (وتشمل أشكال مختلفة من منتج داونى منعم الأقمشة)، بالإضافة إلى بيز مبيض الأقمشة. ويتبع مديرة المصنع تبعية مباشرة أيضاً المسئولون عن الوظائف الإدارية المتخصصة (الأفراد، والتمويل، والشئون الإدارية)، وكذلك بعض الأفراد المسئولين عن الجهود الخاصة المتعلقة بما يسمونه فاعلية التنظيم. أى أنه عند فحص هذا التنظيم من وجهة النظر التقليدية نجد أن هناك ثلاثة مستويات إدارية فقط، وهى : مدير المصنع، والمديرون، ثم الفنيون. ولكن تشير كاثى أوكسنر موضحة : « إننا نقوم بعمل مثل هذه الخرائط لأن الغرباء يسألون عنها. ولكن هذه الخرائط لا تعكس بأية حال نظام العمل فى المصنع ». وفى الحقيقة لم تكن مديرة المصنع فى حاجة لأن تشرح لى ذلك. ولا شك أن عدم مقدرتى على اكتشاف من هو المدير ومن هو الفنى كانت خير شاهد على صحة كلامها.

الفرق أثناء العمل

كيف يعمل المصنع ؟ لكى نفهم ذلك هيا نبدأ من حيث بدأت أنا فى اجتماع السابعة والنصف صباحاً الذى يعقده فريق العمل المختص بعمليات إنتاج داونى Downy الذى يبلغ عدده 16 فرداً. فى هذا التوقيت تنتهى وردية الليل وتبدأ وردية الصباح فى العمل. ويحضر هذا الاجتماع كل العاملين فى وردية الصباح وفى وردية الليل أيضاً. كان أول من تحدث فى الاجتماع أحد الفنيين فى وردية الليل، و عرض مشكلة صمام التحكم التى تكررت خلال الوردية. ودونت وردية الصباح ملحوظة بها.

وبعد ذلك تحدثت باربى آفرى التى تعمل فنية فى وردية الصباح، وذكرت كل فرد بالاهتمام بمتابعة نظام ملاحظة السلوك Behavioral Observation System (BOS). وهو جزء من مكونات برنامج الأمن الصناعى الذى يطبق على مستوى المصنع كله و يعكس الاقتناع التام للإدارة فى شركة بروكتر وجامبل بأنه لايوجد أى عمل يساوى أن يعرض العامل نفسه للإصابة مهما كانت درجة أهمية هذا العمل. ولا شك أن هذه الفلسفة وهذا الاهتمام الذى أوضحته آفرى يفسران عدم وجود حادثة إصابة واحدة فى سجلات قسم عمليات تصنيع دوانى لمدة أربع سنوات تستدعى إبلاغ الجهاز المتخصص بهـا (مثل منظمة OSHA).

واتجهت المناقشة بعد ذلك إلى عدة أمور منها : تقديم أحد الفنيين الذى سوف يلحق بالفريق، ثم بعض الاهتمام بمعدات قياس معالجة المياه، ثم الإعلان عن حضور رجال مبيعات مؤسسة آلن برادلى فى ذلك اليوم لعمل عرض مبيعات. ثم انتهى الاجتماع، وذهب عمال وردية الليل إلى منازلهم ، وبدأت وردية الصباح فى صنع وتغليف وشحن داونى.

مثل هذه الاجتماعات، التى تستغرق نصف ساعة فقط وتعقد عند تغيير كل وردية

عمل، توضح لنا أكثر من أى خريطة تنظيمية كيف يعمل مصنع ليما في الواقع. فلا يحتاج أى عامل إلى شخص آخر ليقول له ماذا يجب عليه أن يفعل، فالمعايير واضحة، وتتمثل فى : الأهمية البالغة للسلامة، والأهداف الإنتاجية، وأهداف الجودة، والحاجة إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء : أما فيما يتعلق بكيفية تنظيم أنفسهم لإنجاز العمل فى هذه الوردية، أو ما يجب عليهم أن يفعلوه ليحلوا مشكلة صمام التحكم، أو طريقة الاستجابة لاهتمام آقرى وقلقها بشأن السلامة، فذلك كله وأكثر منه، متروك لهم تماماً. باختصار، يقوم هؤلاء الفنيون بإدارة أنفسهم.

يوضح جيرى شونهوفت أحد رجال الإدارة العليا فى مصنع بروكتر وجامبل فى سينسناتى والمشرف على عمليات مصنع ليما، ضمن مسئولياته الأخرى ، أنه يتحدث مع مديرة المصنع أوكسنر و مديرين آخرين يتحدثون « عما يجب تحقيقه ». كالحاجة مثلاً إلى زيادة سرعة طرح المنتج الجديد فى الأسواق، و تحسين الخدمة للعملاء العمالقة مثل سلسلة محلات وول ـ مارت والحاجة إلى إدارة التنوع فى المنتجات بطريقة تعتمد أكثر على المبادأة. ويكشف المديرون عن هذه الاحتياجات بوضوح. أما كيف تلبى هذه الاحتياجات ـ بل وصحة وجهة نظر كل من شونهوفت وكاثى أوكسنر وحتى المدير التنفيذى الرئيس إدوين أرتزت حول هذه الاحتياجات ـ فهى تقع إلى حد بعيد فى نطاق مسئولية فريق الفنيين.

ويقول شونهوفت فى هذا الشأن : « إننا فى كل مرة نبحث كيف نحقق شيئاً ما، نجد أننا نبحث عن المتاعب ». وبعبارة أخرى، ينهار نظام العمل فى مصنع ليما عندما يبدأ المديرون فى ممارسة وظيفتهم بالطريقة التقليدية التى تقوم على إصدار الأوامر. ويؤكد هذا الرأى بوب ثارب مدير مصنع ليما السابق ويؤيد رأيه بالعديد من القصص، التى تدور كلها حول موضوع واحد، هو : أنه عندما تتعقد الأمور ويزداد ضغط العمل ـ مثلاً عندما تظهر الحاجة إلى التعجيل بالانتهاء من منتج جديد ـ هنا تلجأ الإدارة الطموحة عادة إلى

التعامل بقسوة مع العاملين والشد عليهم بطريقة تنقصها البراعة وتؤدى غالباً إلى نتائج عكسية. ولا يسفر هذا عن عدم تحقيق المصنع لأهدافه فقط، ولكنه يعمل أيضاً على غرس بذور عدم الثقة التى تسبب خفض الإنتاجية العالية وغير العادية فى مصنع ليما ، وتؤدى أيضاً إلى غياب مبادىء الإدارة التى تعتبر من معالم نجاح المصنع. ولهذا يحذر ثارب من مثل هذه المواقف.

الفكرة التى يقوم عليها مصنع ليما

عندما يحاول المديرون والفنيون تفسير سبب نجاح العمل فى هذا المصنع وكيفيته فإنهم يستخدمون غالباً هذا التعبير : « فكرة ليما ». وهو اختزال لمجموعة من القيم المشتركة، التى وضعت موضع التطبيق عندما بدأ العمل فى المصنع منذ خمسة وعشرين عاماً مضت، والتى تصقل وتنقح من آن إلى آخر وتطور منذ ذلك الحين. ولقد حاول عدد من الفنيين فى صبر توضيح فكرة مصنع ليما لى . وهى فى أبسط صورها : « تحقيق النتائج، وفعل الصواب، والعمل معاً بروح الفريق».

ومن الناحية العملية، تحتاج هذه العبارة البسيطة التى تقرر القيم المشتركة إلى المزيد من التوضيح حتى تكون دليلاً موجهاً للعاملين فى المصنع الذين يبلغ عددهم 350 عاملاً. وعلاوة على ما سبق، تغيرت الأمور. و احتاج العاملون فى مصنع ليما إلى مراجعة وتنقيح هذه العبارة بعد أن زاد حجم المصنع، وبعد أن أصبحت احتياجات العملاء أكثر إلحاحاً، وبعد أن التحقت أجيال جديدة بقوة العمل فى المصنع، وبعد أن ظهرت أولويات جديدة ـ مثل إدارة قوة العمل غير المتجانسة إدارة أفضل . وقد تمت آخر مراجعة فى عام 1991، عندما قام فريق (ومن تتوقع أن يقوم بذلك إلا فريق طبعاً؟) يتكون من المديرين والفنيين بكتابة وثيقة عنوانها : « المسلمات التنظيمية فى مصنع ليما ». وفيما يلى

المسلمات العشر التى تشكل الثقافة السائدة فى مصنع ليما كما وضعت فى هذه الوثيقة .

- إننا نؤمن ببيئة عمل يسمح فيها للعاملين بل ينتظر منهم تعظيم إسهامهم كأصحاب للعمل، ويسهمون بطريقة طبيعية فى نجاح المصنع . (يملك العاملون جميعاً أسهم شركة بروكتر وجامبل، ولكن عندما يقولون أنهم يتوقعون أن يتصرف العاملون باعتبارهم « أصحاب المصنع »، فإنهم يعنون بذلك أنهم ينتظرون منهم «التصرف وكأن هذا المصنع ملك لهم فعلاً»، فهم جميعاً يعلمون أن أحد احتياجاتهم الأساسية ـ وهو الحصول على أجورهم ـ لن يتم الوفاء به إذا لم ينجح المصنع) .

- سوف تؤدى بيئة العمل الخالية من الحواجز التى تسمح بالمشاركة الفردية إلى تعظيم نتائج العمل إلى أقصاها . (تتضح الصلة الوثيقة العرى التى لا تنفصم بين احتياجات الأفراد واحتياجات العمل بجلاء فى هذه العبارة وفى عبارات عديدة أخرى تالية) .

- نحن نؤمن بأن المقدرة التنظيمية على إحداث تغييرات سريعة مرتبطة برغبتنا كأفراد ومقدرتنا على التغيير . (يعلم العاملون فى مصنع ليما المتطلبات التى تفرضها عليهم السوق العالمية التى تتميز بالمنافسة الشديدة وسرعة الحركة) .

- لا يمكن الفصل بين احتياجات العمل طويلة الأجل ونجاحه وبين العاملين . وتتحددحاجة العمل طويلة الأجل فى تحقيق الأرباح . أما احتياجات العاملين فيه فتتمثل فى السلامة والأمان فى مزاولة العمل، والنمو، والاعتراف بجهودهم، والحصول على الدخل . (إن التأكيد المزدوج على الاحتياجات الإنسانية واحتياجات العمل يميز أفضل العبارات التى توضح رؤية المنظمة لعملها statements of vision كما سنرى فى الشركات الأخرى) .

- حتى يتحقق نجاح العمل والعاملين، فإننا فى حاجة إلى أن يعبر العاملون عن أفكارهم

واهتماماتهم بصورة بناءة وصريحة فى حين نسعى إلى تنوع الآراء والاستماع بفاعلية.

- إن الإحساس بقيمة الفرد وبقيمة الآخرين من أساسيات نجاح نظام العمل.
- سوف يعمل على تعظيم نتائج المصنع العاملون المدربون المتحفزون للعمل الذين يثابون على تحقيق أهداف المصنع.
- إن التشغيل الآمن للمصنع والعمل على أن تكون مواطناً صالحاً بالشركة هما أفضل الطرق لإنجاز العمل.
- إن أفضل طريقة لتحقيق الفاعلية التنظيمية هى الاستفادة من تنوع قوة العمل وقدرتها على الابتكار مما يؤدى إلى حلول أفضل لمشاكل العمل.
- حتى يتحقق نجاح العمل والعاملين، يوجد لدى المنظمة الناجحة حدود تقوم على أساس مبادىء معلومة توفر التأييد اللازم لرسالة المنظمة وسوف تتبع عملية أنها تعمل على تغيير تلك الحدود التى تتلاءم مع تلك الرسالة. تعنى هذه العبارة، التى يكتنفها بعض الغموض، ببساطة أنه على الرغم من تمتع العاملين فى مصنع ليما بالاستقلال فى بعض الأمور إلا أنهم لا يملكون الحرية المطلقة فى عمل ما يرونه. فالقواعد التى تقضى بالسلامة، وضرورة التزام العاملين بالحضور للعمل، وتقديم التأييد اللازم لأعضاء فريق العمل، وتحقيق الأهداف، تعتبر كلها قواعد معقولة يمكن للفرد إنجاز العمل من خلالها بطريقته الخاصة . وإذا أصبحت قاعدة من القواعد الراسخة غير ملائمة لظروف العمل ، فهناك نظام لتفنيد مثل هذه القاعدة بنجاح).

عندما نعيد التأمل فى فكرة مصنع ليما، نجد أن فريق المصنع يتمتع ببصيرة متميزة ترى ما يسبب النجاح الثقافى للمنظمة، كما يملك الفريق المقدرة على فهم الأفكار التى حيرت بعض مفكرى الإدارة النابهين. أولاً، استطاع هذا الفريق أن يوضح أهمية وجود

عبارة مكتوبة للمعتقدات . (هناك العديد من المنظمات التى تملك هذا القدر من وضوح الرؤية). ثانياً، تتناول هذه العبارة المكتوبة احتياجات المجموعات المتعددة التى يتكون منها فريق العمل، وهو ما ينادى به بإلحاح الباحثون فى موضوع العوامل التى تسبب نجاح ثقافة المنظمة من أمثال كوتر وهيسكيت . ثالثاً. يظهر فريق العمل الرغبة فى إعادة التفكير فى المعتقدات السائدة وفحصها لتقرير صلاحيتها للعمل (وهذا خير توضيح يمكن تقديمه لأفكار الفريق). ويقرر آخرون، وأشهرهم توماس واطسون الإبن فى شركة IBM، أن كل شىء يتعلق بالمنظمة يجب أن يتغير فيما عدا معتقداتها الأساسية. ويبدو أن هذه الرغبة فى عدم تفنيد المعتقدات السائدة وعدم إعادة النظر فى مدى صلاحيتها فى ضوء الظروف المتغيرة هى التى تسبب المشاكل للشركات والأحزاب السياسية، والدول، بل وحتى المنظمات الدينية.

المؤهلات والأجر

فى محاولتنا لفهم ما يدور فى مصنع ليما حتى الآن، فحصنا عبارة القيم المشتركة، وكذلك أحد النظم التى ناقشناها فى الفصل السابق وهو التداخل الزمنى بين ورديات العمل من خلال الاجتماع الصباحى. والآن هيا نلتفت إلى بعض النظم الأخرى التى تجعل المصنع منتجاً، وتجعل العاملين فيه سعداء. أحد هذه النظم هو نظام أجور الفنيين الذى بدأ العمل به فى مرحلة مبكرة و كان من المحتم أن يفرض نفسه مبكراً على أحاديثى. وهم يسمون هذا النظام نظام الأجور على أساس المهارات skill–based pay system. وتقوم فكرة هذا النظام على أساس دفع أجور للعاملين وفقاً لدرجة المعرفة، ووفقاً لما يستطيعون إنجازه، وليس على أساس صارم من الأقدمية أو الموقع الوظيفى على الهرم الإدارى. بل إن هذا النظام لايعتمد على ربط الزيادة فى الأجر الإضافى بالإنتاجية أو بالمشاركة غير العادية فى العمل.

يتكون هيكل الأجور من خمسة مستويات (لكل مستوى مدى معين له حد أدنى وحد أقصى للأجر)، يمكن لكل شخص فى المصنع من الناحية النظرية أن يتقاضى الأجور المقررة فى أعلى مستوى. وفى الواقع، هناك 185 فنياً، يمثلون 60 بالمائة من العاملين فى المصنع، يتقاضون مرتبات أعلى مستوى. هذا ويسمى كل مستوى من مستويات الأجور الخمسة بإسم "Q-block " بمعنى مربع المؤهلات qualification block حيث يجب أن يكون الفنى مؤهلاً للتقدم إلى المستوى الأعلى للأجور. ولكى أفهم هذا النظام ساعدنى جيل فرانسيس ذلك الفنى الشاب الذى نشأ فى ظل عمليات إنتاج منظف الملابس داونى .

فعندما يلتحق الفنى المبتدىء بالمستوى الأول للأجور فى خط عمليات داونى فإن المسمى الوظيفى الذى يحمله هو « عامل تشغيل ب "operator B". و يبدأ هذا الشخص عمله فى المصنع بالالتحاق كعضو فى فريق العمل فى غرفة التحكم حيث يتعلم فى الأساس كيفية صنع منظف الملابس داونى. وبعد حوالى سنة يصبح عامل التشغيل ب مؤهلاً لأن يصبح عامل تشغيل أ، وهو المستوى التالى فى مربع المؤهلات. وحتى يستطيع الفنيون القفز إلى هذا المستوى عليهم أن يبرهنوا لزملائهم من أعضاء الفريق استيعابهم التام ومعلوماتهم الدقيقة ومقدرتهم على صنع داونى. حيث يجب أن يكونوا قادرين مثلاً، على رسم خريطة لنظام إنتاج منظف الملابس داونى، وقادرين على شرح كل عنصر من عناصر هذا النظام، و رسم خريطة تدفق عمليات للمنتج داونى، على أن تشمل هذه الخريطة معلومات عن المواد الخام المستعملة فى كل خطوة إنتاجية، ودرجات الحرارة المستعملة، والتوقيتات الزمنية للدورة، وأن يكونوا قادرين كذلك على حصر مواصفات الجودة المطلوبة فى المنتج النهائى ، والعوامل التى يمكن لعمال تشغيل الخط التحكم فيها للاحتفاظ بمستوى الجودة فى الحدود المقررة له، وأن يكونوا قادرين على

وصف نظام لمعالجة المياه، وعلى وصف نظام الوقاية من الحريق ـ وتمتد القائمة لتشمل عناصر أخرى يجب أن يلم بها الفنيون قبل انتقالهم لمستوى الأجور الأعلى.

وكما يحدث فى أى شىء آخر وفقاً لنظام عملهم، يقرر أعضاء الفريق من هو هذا الشخص المؤهل للانتقال إلى المستوى الأعلى للأجور. وبالنسبة للفنيين المتخصصين بإنتاج داونى، تشمل المجموعة المتخصصة بعملية فحص المؤهلات ، بالطبع، الشخص موضع التقييم ، وكذلك الشخص الذى عمل عن قرب مع المرشح، وشخص آخر حصل فعلاً على المؤهلات اللازمة، والمدير المشرف على القسم المختص بعملية إنتاج داونى، ومجموعة من الأشخاص الآخرين الذين يختارهم المرشح من بين الفنيين المؤهلين فعلاً. وقد يحضر أيضاً جلسة تقييم الشخص هؤلاء الذين ما زالوا تحت التدريب حتى يجنوا ثمار خبرة عملية التقييم.

وفى خلال سنة أخرى أو نحوها، قد يصبح عامل التشغيل مستعداً ومؤهلاً لمستوى الأجور التالى الذى يسمى « الفنى العام General Tech ». ومرة أخرى عليه أن يظهر معرفته وكفاءته فى صنع داونى، ولكن على مستوى أعلى فى هذه المرة. وعندما زرت مصنع ليما، كان جيل فرانسيس قد اجتاز لتوه المؤهلات اللازمة للحصول على وظيفة فنى عام. وقال لى إنه لكى ينتقل إلى هذا المستوى، فإن ذلك يتطلب معلومات ومهارات أخرى تفوق العمل اليومى الذى يقوم به الفريق، وكانت تتمثل فى إنتاج دفعات من داونى فائقة الجودة تقرب من الامتياز. وحتى يحصل على التأهيل اللازم كان على جيل فرانسيس أن ينتقل إلى قسم عمليات المراجل ، وهو جزء من مصنع ليما يمد كل المنتجات التى تصنع فى هذا المصنع بالبخار اللازم لعمليات الإنتاج، ثم يقوم بإعادة تدوير البخار، وصيانة المراجل، ويتأكد من توازن الأس الهيدروچينى فى المياه التى تدخل فى

المراجل، ومن خلوها من الشوائب، كما يتأكد من أن تصريف المياه المتخلفة لن يضر البيئة.

خارج خط الإنتاج وداخل خط الإنتاج والملكية

يعنى الارتقاء لأعلى مستويات التأهيل (أعلى مستوى أجور) عادة أن الفنى يمكنه أن يعمل «على خط الإنتاج on-line» وكذلك «خارج خط الإنتاجoff-line». ولتفسير هذا فإن العمل على خط الإنتاج يقصد به أى عملية متصلة مباشرة بصنع المنتج وتعبئته وشحنه. أما تعبير «خارج خط الإنتاج» فيقصد به كل عمل آخر لا يرتبط بصورة مباشرة بعملية الإنتاج نفسها. خذ مثلاً رون فيلس الذى انتزع نفسه من عمليات إنتاج داونى لمدة سنتين ليرأس فريقاً صغيراً من الفنيين الذين يعملون وقتاً كاملاً خارج خط الإنتاج، حيث يقوم الفريق بدراسة وتصميم وتنفيذ برنامج على مستوى المصنع كله يتناول كيفية العمل مع قوة العمل التى أصبحت تتصف بالمزيد من التنوع فضلاً عن إدارتها. وعندما أنجز رون فيلس هذه المهمة، كان كل عضو فى مصنع ليما قد حضر البرنامج التعليمى الذى عقده الفريق الصغير لمدة أربعة أيام خارج مكان العمل ليتعلم كيفية جعل التنوع الموجود بين العاملين فى المصنع أصلاً من الأصول التى يستفاد بها بدلاً من أن يكون مشكلة فى حد ذاته.

وقام فنى آخر بالمصنع اسمه برايان سميث بترك موقعه فى تعبئة المنظفات الصناعية السائلة شديدة الفاعلية مؤقتاً، والتحق بوظيفة أخرى خارج خط الإنتاج منسقاً للتدريب. فقد رأى، وشاركه آخرون فى الرأى، أنه بالرغم من وجود نظام مكافأة المهارات، إلا أن مهارات العاملين فى مصنع ليما لا ترقى أحياناً إلى المستوى المطلوب فى مجالات مثل التحكم بالكمبيوتر، والتحكم بالهواء المضغوط، والفحص بأشعة الليزر. فحتى ذلك

الوقت كان مصنع ليما يعتمد إلى حد بعيد على المهارات الميكانيكية الموروثة لدى قوة العمل التى أتت أصلاً من المزارع، بالإضافة إلى التدريب أثناء العمل لتحديث المهارات الفنية للأفراد. ولقد بدا هذا المنهج الفضفاض السهل غير ملائم، ومن ثم وجد مصنع ليما ضالته فى شخص برايان سميث الذى استطاع بحماسه وتحفزه الفائق للعمل أن يصبح نصيراً وبطلاً لهذه الجهود التدريبية.

يقول تيم بايبل، أحد قدامى الفنيين فى مصنع ليما ، أن هناك كلمة واحدة تفسر نجاح مصنع ليما، وهى : الملكية. وهو يوضح ذلك قائلاً أنه عندما يتبنى شخص مثل رون فكرة التنوع، أو يتبنى شخص مثل برايان جهود التدريب، ففى الغالب تكون تلك البرامج الناتجة عن جهودهما فعالة حتماً، لأنها صممت بمعرفة أشخاص لديهم خبرة عظيمة على خط الإنتاج، فلا يرجح أن يتبنى حقاً الفنيون فى مصنع ليما، أو فى أى مكان آخر، فكرة برنامج تمليه عليهم الإدارة، أو صممته هيئة إدارية خارج خط الإنتاج، أو اقترحه استشارى من الخارج.

ومن ناحية أخرى، عندما يقوم فنيون يعملون على خط الإنتاج بتصميم برامج لا ترتبط بخط الإنتاج مباشرة، يكون إحساس العاملين بملكيتهم للبرنامج عالياً. أولاً، لأن مصممى البرنامج على دراية تامة باحتياجات عمال التشغيل فى مصنع ليما حيث إنهم يقومون بعمليات التشغيل بأنفسهم. ثانياً، إنهم يشيعون الثقة فى هذه البرامج، لأن زملاءهم يعلمون أن هذه البرامج قد صممت بمعرفة فنيين منهم. وأخيراً، يهتم هؤلاء الفنيين اهتماماً خاصاً بالتأكد من فاعلية هذه البرامج لأنهم سوف يعودون لخط الإنتاج ثانية فى آخر الأمر وسيواجهون بنتائج هذه البرامج التى صمموها بأنفسهم.

لايوجد من يجسد فكرة الملكية أفضل من تيم بايبل. ففى 15 نوفمبر عام 1991، تولى بايبل قيادة فريق عمل مسئول عن « إعادة تصميم عمليات إنتاج منظف الملابس

داونى». ويعمل هذا المشروع على تصنيع هذا المنظف فى صورة مركزة حتى يمكن تحقيق وفورات فى التعبئة مع الاستجابة للاعتبارات البيئية. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو سهلاً، إلا أنه يعنى التخلص من العمليات الرئيسية التى تمثل لب العملية الإنتاجية لتصنيع منظف الملابس داونى لتحل محلها معدات جديدة يمكنها تحقيق هذه الأهداف. وبلغت الميزانية الكلية لهذا المشروع أقل قليلاً من خمسة ملايين دولار.

وعندما ذكر لى رقم الميزانية، أبديت دهشتى الأولى. فكم مرة تجد عمال لا ينتمون للإدارة العليا يديرون مشروعات، ناهيك عن كون هذه المشروعات ضخمة وحيوية لنجاح الشركة؟ فإذا قدر لبايبل الفشل لسبب أو لآخر، فسوف تكون الخسارة التى تتحملها الشركة نتيجة الانخفاض فى المبيعات، وفى العملاء، وفى حصة الشركة من السوق، أكبر بكثير من خمسة ملايين دولار.

وعندما نرى الخطوات التى اتبعت فى اختيار بايبل لهذه المهمة، ندرك أن هناك شيئاً غير عادى فى نظام مصنع ليما. على سبيل المثال، يلقى الفنيون العاملون فى تصنيع داونى التشجيع على التصدى للإدارة، بمعنى أنه إذا لم يوافق الفنيون على قرارات الإدارة، فالمتوقع منهم تحدى السلطة حتى لو كانت سلطة الرئيس التنفيذى آرتزت نفسه (تقول چين بالارد)، وهى أول من التحق بمصنع ليما عند افتتاحه فى عام 1968 : " إننا غالباً ما نتحدى القرارات التى تصدرها كاثى أوكسنر أو جيرى شونهوفت أكثر على الأرجح مما نتحدى قرارات مستر آرتزت".

وعندما صدر قرار تصنيع منظف الملابس داونى فى شكل مركز، تصدى الفنيون للقرار. إذ لم يكونوا متأكدين من سلامة فكرة تصنيع المنظف داونى بصورة مركزة. فقد قامت شركة بروكتر وجامبل بتصنيع منتج مماثل منذ عشر سنوات مضت، إلا أن المنتج فشل فى السوق، ويتذكر العاملون من أمثال بايبل بوضوح أن الأمر انتهى بهم إلى بعض

المعدات عديمة الفائدة، وخسارة فى الأعمال، واحتمال تسريح بعض العاملين نتيجة لذلك. ويقول شونهوفت : «كان علينا أن نقدم كل البيانات والبراهين المتعلقة بالتسويق». وفى ذلك الوقت، تصدى الفنيون معترضين حتى وافقت الإدارة على ترك خط إنتاج واحد ينتج المنتج الأصلى كخط رجعة فى حالة فشل مبيعات المنتج المركز من داونى. (ظهر فيما بعد أن هذا القرار كان حكيماً، لأنه بالرغم من النجاح الهائل الذى حققه داونى المركز إلا أن هناك قطاعاً هاماً من المستهلكين الذين سوف يفضلون شراء المنتج الأصلى وحده).

وقد بدأ بايبل وجماعته فى العمل بمجرد اقتناعهم بأن داونى المركز قد يحقق نجاحاً. وكانت أول مشكلة تواجههم هى إيجاد مكان للفريق، وبما أن بايبل لم يجد أى مكان فى المصنع، فقد استأجر عربة مقطورة وقام بإعدادها وتهيئتها لتصبح فيما بعد غرفة عمليات إعادة بناء العملية الإنتاجية للمنظف داونى. وفى الوقت نفسه تقريباً، قام وفريقه، بمعاونة مهندسى بروكتر وجامبل من سينسناتى، بمقابلة العديد من المقاولين المختلفين، وأختاروا أحدهم ظناً بأنه الأفضل للقيام بهذه المهمة (ونلاحظ هنا مرة أخرى التناقض الصارخ مع الطريقة التلقيدية : ففى معظم الشركات يختار المسئولون فى المركز الرئيسى من المهندسين والمديرين المقاول ولا يفعل ذلك الفنيون).

وفى هذا الوقت قرر أعضاء الفريق أنهم لكى يستطيعوا إعادة البناء بأسرع وقت ممكن، فقد يحتاجون إلى مساعدة خارجية فى مجالين : نماذج الكمبيوتر والكتابة الفنية، حيث يفيد الأول فى تعجيل عملية التصميم، ويفيد الثانى فى وضع كتيبات على الخط الجديد بالرغم من أنه ما زال تحت البناء . وقام الفريق بمقابلة وتعيين شخص واحد مسئول عن كل مهمة. وفى أوائل ديسمبر، وبعد مضى بضعة أسابيع من تولى بايبل مسئولية المشروع ، كان الفريق كله (بالإضافة إلى الاثنين الخارجيين) عاكفاً فى مركز العمليات، فى العربة المقطورة، على تصميم خط الإنتاج الجديد والتخطيط لعملية التحويل.

استغرقت مرحلة التصميم أقل من ثلاثة شهور من بداية ديسمبر وحتى منتصف فبراير. وفى أثناء هذه الفترة لم يكن عمل أعضاء الفريق مقصوراً على التخطيط على الورق واستخدام الكمبيوتر، ولكنهم أيضاً استخدموا نماذج لبعض العناصر الرئيسية على خط الإنتاج الجديد. فمثلاً، انتهوا مبكراً من تركيب الأنابيب التيفال Teflon piping، حيث لم يكن للعاملين فى مصنع ليما خبرة سابقة عن هذا المنتج الجديد نسبياً، ولذلك كان من المهم اختبار هذه الأنابيب فى أسرع وقت ممكن. ثم طلب أيضاً تركيب محولات جديدة للحرارة، ولكنها لم تصل إلى المصنع بالسرعة التى أرادها أفراد الفريق. وهنا قام أعضاء الفريق ببناء نموذج ارتجالى لمحولات الحرارة باستخدام الخشب الرقائقى المصنوع من طبقات رقيقة مغراة. وقد مكنهم هذا من التقدم فى إنجاز الإنشاءات الأخرى، بينما أتاح لهم التأكد من أن نظام الأنابيب سوف يكون ملائماً بمجرد تركيب محولات الحرارة الحقيقية عند وصولها للمصنع.

وبدون أى شعور بحقيقة هذا الإنجاز، صرح بايل وأوكسنر بأن هذا المشروع استغرق 16 أسبوعاً فقط، من بداية الإنشاءات وحتى وقت وصول المنظف داونى المركز إلى الأرفف فى محلات السوبر ماركت.

ستة عشر أسبوعاً ! لقد دونت فى دفتر ملاحظاتى « ستة عشر شهراً » عندما أبديت دهشتى. ثم قمت بشطب كلمة « شهر ». لم تكن هذه السرعة التى أنجز بها هذا المشروع مجرد شاهد على قوة وفاعلية فرق العمل التى يديرها الفنيون فقط، ولكنها أظهرت شيئاً آخر. إذ يبدو أن الفنيين قد فهموا تماماً أهمية ما تسميه صحافة التجارة، وأصحاب النظريات، والمستشارون، ورجال الإدارة العليا « الوقت الذى يستغرقه المنتج حتى يصل للسوق ». فالمقدرة على تقليل الوقت بين التحقق من وجود فرصة بالسوق و توصيل ذلك المنتج الذى يستغل هذه الفرصة هو بمثابة المصدر الحقيقى للميزة التنافسية.

وفى حين أن معظم الشركات ما زالت تتحدث عن الوقت الذى يستغرقه المنتج حتى يصل إلى السوق، حقق العاملون فى مصنع ليما ذلك فعلاً وهم يحاولون تطبيق الوجه الجديد لفكرة مصنع ليما (الذى يؤكد على الحاجة إلى التغيير السريع) . ولقد استطاعت إدارة مصنع ليما والعاملون فيها التوصل للاستجابة السريعة لطريقة تغيير سلوك الفنيين باعتبارهم « ملاك العمل Business Owners » ويؤمنون بأنه «لا انفصال بين حاجات العمل ونجاح العمل والعاملين به » .

من الواضح أن بايبل أكثر من مجرد حالة استثنائية من الفنيين فى مصنع ليما . فقد أمضى فى المصنع حوالى 22 عاماً، وفى أثناء هذه المدة عمل فى وظائف عديدة على خط الإنتاج ، وحصل على المؤهلات اللازمة للوصول إلى أعلى المستويات أكثر من مرة ، كما قام بإدارة عدة مشروعات أخرى . ولكن على أية حال ، يقف بجوار بايبل العديد من الفنيين الآخرين الذين يملكون الخبرة فى إدارة المشروعات ، بعضهم حديث نسبياً ، والآخرون لهم باع طويل فى إعادة تصميم وتحويل خط الإنتاج .

وعندما نتأمل تجربة منظف الملابس داونى المركز ، نستطيع أن نفهم الأهمية التى ينظر بها بايبل إلى فكرة ملكية الفنيين للمشروع . فإذا فرضنا مثلاً أن إدارة المصنع قد أمرت بتنفيذ الفكرة ، بدون إتاحة الفرصة لتحدى ما أمرت به ، لشعر الفنيون بأن المشروع مفروض عليهم من الإدارة فى سينسناتى ، وليس مشروعاً نابعاً من مصنع ليما ، ولاختفت بالتالى إرادة العاملين فى نجاح المشروع . وإذا أسندت إدارة المشروع إلى أوكسنر مديرة المصنع بمساعدة مقاولين خارجيين ، فربما أدى ذلك فى البداية إلى ظهور العديد من المشاكل (كما يحدث عادة فى مثل هذه المشروعات) مع الفنيين الذين يبحثون عن كل الأعذار اللازمة لوقف المشروع . ولو كان بايبل ومعاونوه فى الفريق مجرد عاملين من خارج خط الإنتاج ، بدون أية خبرة يشتركون فيها جميعاً على خط الإنتاج نفسه ، لما كان الاهتمام بأشياء مهمة مثل الحاجة إلى كتيبات التدريب فى فترة مبكرة أثناء الإنشاء .

وتعنى الملكية أيضاً شيئاً آخر فى مصنع ليما . فلا يمكن أن يكون للعامل مستقبل مهنى من العمل فى وظائف خارج خط الإنتاج فقط . فعند نقطة معينة يعود مديرو المشروعات إلى خط الإنتاج حتى ولو كانوا فى خبرة بايبل، ويبدو لى أن كل شخص تحدثت إليه فى مصنع ليما يؤمن بأن هذه القاعدة تعتبر جزءاً حيوياً من النظام . فبدون هذه القاعدة يمكن فى النهاية أن ينسى هؤلاء العاملون خارج خط الإنتاج جذورهم، بالرغم من خلفيتهم فى العمل على خط الإنتاج، ويبدأون فى التصرف وكأنهم هيئة إدارية أعلى ويتزايد انفصالهم عن العمليات، ويتسببون فى أوجه الصراع التقليدى بين طبقة الإدارة وطبقة العمال، ذلك الصراع الذى تنشأ عنه « نحن وهم » التى تقوض فكرة الملكية من أساسها .

وتحذر كاثى أوكسنر وآخرون من أن الحفاظ على التوازن بين العمل على خط الإنتاج والعمل خارج خط الإنتاج ليس مهمة الإدارة وحدها بأية حال . فالمشكلة ذات وجهين : فمن المتوقع فى مصنع ليما أن يتردد الفنيون على خط الإنتاج على الورديات المختلفة، حيث يعملون لعدة أسابيع فى الوردية النهارية، ثم يعملون لعدة أسابيع فى الوردية الليلية، وهكذا . أما العمل فى المشروع فلا يتطلب عادة العمل بتبادل الورديات، مما قد يؤدى إلى تعود العاملين فيه على أسلوب حياة أسهل وإلى عدم رغبتهم فى العودة للعمل على خط الإنتاج . ثانياً، وهو أمر أكثر خطورة، أن كثيراً من الفنيين يستمتعون حقاً بالمهمات الخاصة التى توكل إليهم خارج خط الإنتاج . وبالرغم من صعوبة هذه المهام إلا أنها قد تكون منعشة ومنشطة لهم، وقد تبدو العودة للعمل على الخط خالية من المتعة والإثارة عند مقارنتها بالمهام خارج خط الإنتاج .

وعلى أية حال، لا يرى معظم الفنيين الذين تحدثت إليهم أية مشكلة فى العودة إلى خط الإنتاج . ولعل جزء من السبب فى ذلك أن العديد منهم يرون أنه لا يوجد شىء اسمه العمل على خط الإنتاج فقط . أما النقيض لذلك فهو أنه فى معظم المصانع فى العالم يأتى

الفنى للعمل، ويأخذ موقعه على خط الإنتاج، ثم يمارس ما يقوم به كل يوم. أما فى مصنع ليما فإن معظم الفنيين يشتركون فى مجموعة متنوعة من المشروعات الخاصة التى تتطلب منهم قضاء بعض الوقت فى أعمال خارج خط الإنتاج.

العمل على خط الإنتاج وخارجه فى آن واحد

قد يكون أحد الفنيين عضواً فى لجنة التعيين. وهى مجموعة من 18 شخصاً يمثلون كل فرق العمل على اختلاف أنواعها فى مصنع ليما. ويلتحق العاملون كأعضاء فى لجنة التعيين بعدة طرق مختلفة عندما تظهر الحاجة لذلك. فبعضهم يتطوع لأداء هذا الواجب. وينتخب آخرون عن طريق زملائهم فى القسم. وقد يكون بعضهم قد أدى هذا الواجب من قبل. وقد يؤديه الآخرون لأول مرة.

وتتضمن الخطوة الأولى قضاء يومين فى تدريب جميع أعضاء اللجنة على الممارسات المتبعة فى عملية التعيين، ويشمل ذلك : كيفية عقد المقابلة الشخصية للمرشح، ومتى تطرح الأسئلة، وكيفية الإنصات، والممارسات القانونية وغير القانونية فى المقابلة الشخصية التى تعقد لمقابلة المرشحين وفرزهم . يعقب ذلك استراحة قصيرة لأعضاء اللجنة ثم يبدأ بعد ذلك فرز السير الذاتية التى قدمها المرشحون .

يقول شيرولين ديتون وهو أحد الفنيين العاملين فى مجال المحاسبة والتمويل : «فى آخر مرة التحقت بلجان التعيين كنا نتطلع إلى تعيين مجموعة كبيرة من العاملين تكفى لشغل الوظائف الشاغرة لعدة سنوات قادمة، وبدأنا بمراجعة طلبات ما يزيد على ثلاثة آلاف طالب وظيفة» وتم استبعاد غير الصالحين وفقاً لمجموعة المعايير التى اتفق أعضاء اللجنة عليها حتى وصل عدد الصالحين للمقابلة الشخصية إلى مائتى شخص. وقسمت اللجنة نفسها إلى تسع مجموعات، تتكون كل مجموعة من شخصين يجريان المقابلة مع

المرشح. وإذا اجتاز المرشحون الجولة الأولى من المقابلة الشخصية مع فريق الاثنين، فإنهم يذهبون إلى فريق آخر مكون من اثنين لإجراء جولة أخرى من المقابلة الشخصية.

ومع تقدم عملية التعيين، تعقد اللجنة اجتماعاً بكامل أعضائها لمناقشة حالات المرشحين ولتقرير «المؤهل» منهم للتعيين. يلى ذلك مرور المرشح بالفحص الطبى الروتينى ويتسلم عرض رسمى بالوظيفة. ولا يكون المرشح حتى هذه اللحظة قد انتهى بعد من عملية التعيين. فإذا عُيِّنت مثلاً إحدى المرشحات فى وظيفة فى أول السلم الوظيفى فى تعبئة المنظف داونى، فيجب أن تقابل أولاً الفريق الذى ستعمل معه للتأكد من أن كلاً من الطرفين يشعر بأن الانسجام والتوافق بينهما سيتوافر عند الالتحاق بالعمل .

يعتبر التعيين أحد الأمثلة للأنشطة التى تقع خارج خط الإنتاج ويقوم العاملون على خط الإنتاج بإنجازها. وعندما زرت المصنع حضرت اجتماعاً خاصاً لمدة نصف ساعة، وهو واحد من سلسلة الاجتماعات، وكان يتضمن الفنيين المسئولين عن شحن المنظف داونى. كانوا يناضلون من أجل حل مشاكل تقديم منتج جديد، والتغييرات التى من الضرورى تنفيذها فى مجال عملهم، وحجم الحاويات التى يمكن الارتباط به بصورة واقعية.

فيما بعد، شاهدت مجموعة أخرى من الفنيين تصارع مشاكل التموين والنقل والخدمات على مستوى المصنع. فقد وجدت المؤسسة الضخمة، من خلال تعاملها مع عملاء كبار مثل سلسلة محلات وول مارت ومحلات سيف واى، فرصة كبيرة لتحسين خدماتها، مثل إيجاد طرق أفضل للتعبئة، ومستوى أعلى من الدقة فى إرسال فواتير المطالبة بالدفع، والتسليم فى وقت أسرع، والتقليل من الطلبات التى تشحن بعدد أقل مما هو مطلوب من وحدات المنتج، إلى غير ذلك من مجالات تحسين الخدمة. كان المطلوب من فريق النقل والخدمات فى مصنع ليما تحويل تلك الفرصة الرحبة التى لاحت لهم على

مستوى المؤسسة ككل إلى حقيقة عن طريق تقديم خدمة أفضل فى الشحن من مصنع ليما .

وأجرى الفريق دراسة دقيقة باستخدام ما فى جعبته من الإحصائيات، وبيانات الاتجاه العام، والخرائط الخطية والبيانية لتوضيح التقدم الذى حققه على مدى الأشهر الثمانية الأخيرة. فراجع الفريق جميع جوانب الإمدادات والنقل والخدمات، مثل شكاوى العملاء، والبضاعة التالفة، وأخطاء الفواتير، والمطالبة بالدفع، والتأخير فى تسليم البضاعة عن المواعيد المتفق عليها، وأوامر الشراء التى لم تستوف بالكامل. وكان تقدم الفريق، حتى الآن، هائلاً للغاية مقارنة بتاريخ أدائهم السابق، وبمصانع أخرى تُطلق عليها شركة بروكتر وجامبل « قطاع الصابون». وبالرغم من ذلك، كانت هناك مشاكل أخرى تمت ملاحظتها ومناقشتها فى حينها. كما كانت كل السبل متوافرة للحصول على المعلومات اللازمة لمن كان يطلبها .

ثلاثة نظم فريدة فى نوعها :

نظام ملاحظة السلوك (BOS)

نظام تقدير العناصر الأساسية (KEA)

نظام التجهيز والصلاحية والتحقق (CQV)

فى حالة عدم التحاق العاملين فى مصنع ليما بأحد فرق العمل الخاصة، فإنهم ينجزون بعض الأعمال الفردية التى تعتبر خارج خط الإنتاج، بمعنى أنها لا تتصل مباشرة بالإنتاج اليومى. وأحد هذه الأعمال المدهشة هو نظام ملاحظة السلوك Behavioral Observation System (أو BOS)، الذى علمت به لأول مرة عندما تحدثت باربى آقرى عنه فى اجتماع تغيير الورديات على خط إنتاج داونى منظف الملابس حين ذكرت كل شخص بأهمية الالتزام به .

وكما أوضحت لى هى والآخرون، كانت عملية نظام ملاحظة السلوك نتيجة مباشرة لاكتشاف شركة بروكتر وجامبل أن حوالى 85 بالمائة من الحوادث المسببة لإصابات العمل ترجع إلى خطأ عامل التشغيل وليس إلى خطأ ما فى تصميم الآلات. وهذا هو السبب فى تسمية النظام بأنه سلوكى فى المقام الأول، واستعمال حرف B الذى يشير إلى كلمة سلوك Behavior . وفكرة هذه النظام أن يقوم كل فرد يعمل فى مصنع ليما، على الأقل مرة فى الشهر، بالتجول فى المصنع حاملاً معه قائمة تحقق شروط السلامة . وتشتمل هذه القائمة على جميع أنواع السلوك التى قد تؤدى إلى حوادث. تقول آفرى إنها عندما ترى أى شخص يفعل أى شىء يتعارض مع مقتضيات السلامة، فإنها تدونه فى ملاحظاتها، وفى معظم الأحيان تقوم بتنبيه الشخص إلى الخطأ بصفة مباشرة. ومن الواضح أن لهذا النظام تأثيراً مزدوجاً وواسع النطاق. ففى كل يوم يتولى أحد الأشخاص على الأرجح مسئولية التجول فى المصنع باحثاً عن أى نشاط غير أمن، وحين يعلم العاملون ذلك فسوف يقل، على الأرجح، تجاوزهم للإرشادات الموضوعة. وعلى الدرجة نفسها من الأهمية حقيقة أنه من خلال الممارسة المتكررة لنظام ملاحظة السلوك مرة كل شهر يستطيع كل من يعمل بالمصنع أن يتذكر باستمرار أهمية السلامة داخل المصنع والتصرفات التى تتسبب فى الإصابات.

وهناك العديد من العمليات الفردية الأخرى التى تعتبر خارج خط الإنتاج وتؤثر فى كل شخص داخل مصنع ليما وتعتبر مكملة لطريقة إدارة هذا المصنع. وإحدى هذه العمليات تسمى KEA وهى اختصار لعبارة Key Element Assessment ومعناها تقدير العناصر الأساسية. وهذه العملية، مثلها مثل نظام ملاحظة السلوك ، عبارة عن قائمة بعدة عناصر، وتختلف العناصر الأساسية التى تشملها القائمة تبعاً للوظيفة التى يتم إنجازها، ولكن المجالات التى تغطيها يجب مراجعتها عند حدوث أى تغيير. وتعتبر المخاطر التى قد تواجه المصنع أحد الأمثلة، وتشمل التساؤلات المطروحة فى هذا المجال

مخاطر الحريق، ومخاطر إلحاق الأضرار بالبيئة. ويعتبر الاهتمام بالبيئة أحد المجالات الأخرى القائمة بذاتها، وتتضمن العناصر التى تشملها المراجعة هنا الاحتياجات التدريبية، واحتياجات التوثيق، والإذعان لتعليمات وكالة حماية البيئة Environment Protection Agency (EPA) وتحليل نوعية الهواء والمياه. والسلامة هى أيضاً إحدى المجالات التى تتضمنها قائمة المراجعة: هل يتطلب الأمر تدريباً إضافياً ؟ هل يجب تعديل قائمة نظام ملاحظة السلوك ؟ هل من الضرورى إنشاء لجنة خاصة للسلامة المهنية ؟

وهناك أيضاً نظام آخر، وهو نظام حديث التطبيق فى مصنع ليما، ويسمى CQV (فبمجرد دخولك إلى المصنع تحصل على دليل يوضح معنى هذه الحروف المختصرة). وهى اختصار لعبارة Commissioning Qualification and Verification ومعناها التجهيز و الصلاحية و التحقق، وهو إجراء يطبق على أى تغيير فى عملية الإنتاج، وقد وضع لاكتشاف قدرة المعدات الجديدة على إنتاج كمية محددة من منتج عالى الجودة، قبل أن يزيد المصنع من طاقة إنتاجه لمدة أطول. فإذا نجح إنتاج هذه الكمية المحدود، فإنه يمكن تهيئة المصنع لإنتاج كميات إضافية بثقة. أما إذا فشل الاختيار فى المدى القصير، فعندئذ يمكن تدارك الأمر حيث إن الفرصة ما زالت قائمة للتعرف على مصدر الخطأ وإصلاحه قبل المضى فى تطبيقه على نطاق أوسع. وقد يبدو هذا معقولاً، ولكن عمليات الإنتاج الجديدة تحدث غالباً بسرعة أكبر وتدبر أقل، فإذا حدثت المشاكل فإنها تكون معقدة وضخمة.

خذ مثلاً تحويل المنتج داونى إلى صورة مركزة. فالتجهيز فى هذه الحالة يعنى تشغيل الخط الجديد مرة واحدة لمدة ثلاث ساعات متواصلة لكل منتج من المنتجين على حدة. وهما: إبريل فريش داونى April Fresh Downy، وصن رايز فريش Sun Rise Fresh Downy. يقول بايبل: «كان من الضرورى إنتاج كل من المنتجين بمواصفات الجودة الموضوعة لكل منهما». وكانت هناك بضع مشاكل فى عمليات التشغيل المبكرة، ثم انتهى

الفريق إلى سلسلة من تسع دورات تشغيل، مدة كل دورة ثلاث ساعات، قبل أن يصل الفريق إلى الرضا عن مستوى جودة المنتج من خلال الخط الجديد ومن ثم اعتماد الخط.

الخطوة التالية هى الصلاحية (qualification) . وما يختبر هنا هو مقدرة الخط على إنتاج منتج عالى الجودة إذا استمر تشغيله وتواصلت عملية الإنتاج بدون توقف على مدار الساعة. وفى حالة المنظف داونى، كان ذلك يعنى تشغيل الخط عدة ورديات متواصلة، وإنتاج كميات ضخمة من المنظف داونى، ثم حجزها فى صهاريج تخزين حتى يمكن إجراء اختبارات الجودة بدقة. وفى هذه المرحلة يمكننا أن نفهم أهمية الخطوة السابقة. فإذا فشلت المرحلة الأولى من التشغيل لعدة ورديات متصلة، فقد يواجه مصنع ليما موقفاً يجد فيه أمامه عدة آلاف من الأرطال لا قيمة لها من منتج داونى وعليه أن يتخلص منها. ولكن لحسن الحظ، كانت تجربة التجهيز للتشغيل الأولى ناجحة، ومن ثم أمكن تعبئة المنتج فى زجاجات وشحنه إلى السوق. (حتى لو كان هناك شىء معيب فى المنتج فما لا شك فيه أن ضبط العيب أثناء وجود المنتج فى صهاريج التخزين أفضل بكثير من ضبطه وهو معبأ فى زجاجات جاهزة للتسويق، وفى هذه الحالة لن يخرج الأمر عن التخلص من المنتج المعيب، أو إرسال المنتج غير المطابق للمواصفات إلى السوق - وهو الأسوأ بالطبع).

آخر خطوة هى التحقق (verification) . استغرقت هذه المرحلة لهذين المنتجين من منتجات داونى الفترة من 19 أبريل 1992 حتى أول سبتمبر 1992، حينما وصل أول منتج إلى السوق. فى أثناء مرحلة التحقق كان بايبل وفريقه، الذى أنشأ الخط وتشغيله، يراجع العملية الإنتاجية وجودة المنتج النهائى بصفة مستمرة. وعندما توصلوا إلى الرضا التام عنهما، قام بتحويل مسئولية تصنيع داونى المركز بصورة تدريجية إلى قسم الفنيين الذين سيقومون بتصنيع المنتج الجديد بأنفسهم كل يوم.

ويشارك فى تطوير عمليات من قبيل نظام ملاحظة السلوك، وتقدير العناصر

الأساسية ، والتجهيز والصلاحية والتحقق رجال بروكتر وجامبل من أمثال چيرى شونهوفت التنفيذى المقيم فى سينسناتى من جانب ، والمديرون الفنيون فى مصنع ليما من جانب آخر . فهم يضعون الخطوط العريضة والإرشادات العامة للفكرة التى بدونها تصبح طريقة التوجيه الذاتى بعيدة عن تحقيق احتمالات النجاح .

لقد تحدثت فى كتاب *البحث عن التميز* *In Search of Excellence* عن أهمية معالجة الغموض والتناقض الظاهرى الذى قد يلوح أحياناً فى العمل . وبصفة خاصة ، أوضحت أن خصائص طريقة الإدارة الحرة – المحكمة **loose-tight** التى تتميز بها الشركات الممتازة ، تقوم على المركزية فى أشياء قليلة تعتبر ذات أهمية خاصة ثم اللامركزية الشديدة فى كل شىء آخر عدا ذلك . ومنذ ذلك الحين شاهدت تلك الفكرة مطبقة على جميع المستويات فى المنظمات وأطلقت عليها الاستقلال الموجه **directed autonomy** ، ذلك أن القادة عليهم توضيح اللعبة ، ووضع قواعدها ، وتحديد الملعب والحدود المسموح بها ، ثم يتركون كل شىء لفريق يُختار ويُدرب بدقة لكى ينجز الأمور بطريقته الخاصة التى يختارها (بما فى ذلك تحدى الحدود المسموح بها والتصدى لها) .

وبدون أن نطلق على هذه الطريقة فى الإدارة اسم « الاستقلال الموجه» شعر العاملون فى مصنع ليما براحة تامة فى قبول ذلك النوع من خصائص الإدارة الحرة المحكمة التى تتضمنها العبارة . ولا شك أن السبب فى فاعلية الفنيين وفرقهم فى مصنع ليما يرجع إلى هذه التوليفة التى تجمع بين النظام المحكم الذى خطط جيداً والحرية التامة لأعضاء فريق التنفيذ فى إنجاز الأشياء بطريقتهم الخاصة .

ماذا يفعل المديرون ؟

السؤال الآن هو ماذا تبقى للمديرين لكى يفعلونه ؟ والإجابة هى أن هناك الكثير ،

ولكن نوعية العمل المطلوب منهم تختلف كثيراً عما نتوقعه بنظرتنا التقليدية للرئيس .

التحق إريك ويستلى ، الذى أصبح مهندساً بعد التدريب ، بالعمل بشركة بروكتر وجامبل منذ حوالى ثمانى سنوات مضت . (الشيء الوحيد الذى يميز بين المديرين والفنيين هو الحصول على درجة جامعية فى الهندسة ، بالرغم من أن كاثى أوكسنر لم تحصل على هذه الدرجة ، وأن بعض الفنيين يُرقَّون إلى درجة مدير) . وكان ويستلى قبل الالتحاق بشركة بروكتر وجامبل مديراً فى عمليات التصنيع بإحدى شركات صناعة الصلب الكبيرة . وهو يقول إن التناقض بين وظيفته السابقة ووظيفته الحالية كالتناقض بين الليل والنهار . ويعلق على ذلك قائلاً : « إن العمل فى مثل بيئة العمل هذه أصعب من بعض النواحى ، فذلك يتطلب بالتأكيد أسلوباً مختلفاً . ويوضح ذلك قائلاً إنه فى مصنع الصلب كان لدى كل شخص كتاب للقواعد والتوصيف الصارم للوظيفة . فإذا اختلطت الأمور لدى المدير ، أو لدى أحد مساعديه فإنه يلجأ إلى القواعد المدونة فى الكتاب . ويستطرد قائلاً ، مردداً ما يقوله الآخرون : « أما فى مصنع ليما ، فالمبادىء ، وليست القواعد ، هى التى توجه العمليات المختلفة فى المصنع . وقد يكون هذا أكثر إحباطاً فى بعض الأحيان . كما أنه يجعل العمل أيضاً مثيراً للتحدى ، وأكثر إثارة . . . وأكثر إنسانية .

ويبدو أن ويستلى ، وليا آن باتريك (وتعمل مديرة فى عمليات شحن داونى) ، ولارى روبنز (وهو مدير فى عمليات سائل داونى شديد الفاعلية) ، يقضون جميعاً معظم وقتهم فى نشاطين رئيسيين : العمل والاتصال المستمر بالعاملين فى المصنع ، وتطوير استراتيجيات العمل . قال لى ويستلى إن التعامل عن قرب مع العاملين فى مصنع ليما كان أهم بكثير مما كان عليه الأمر فى شركة الصلب . فعندما تعمل وفقاً لمبادىء عامة ، وليس طبقاً لقواعد مكتوبة ، فإن الفنيين يحتاجون إلى المزيد من الاتصال الشخصى المباشر مع المديرين لإرشادهم ومساعدتهم فى اتخاذ القرارات اللازمة . وفى وصفهم لكيفية قضاء

وقتهم، يستخدم المديرون فى ذلك عبارات مثل « الإنصات » و «التوجيه الفردى » و «اللقاءات مع الأفراد ومع المجموعات الصغيرة » و « بناء علاقات مع العاملين ». ويقول ويستلى إن عمل المدير فى مصنع ليما يُنجز عن طريق التأثير فى الآخرين وليس عن طريق إملاء ما يجب أن يفعلوه. فبناء علاقات وطيدة أساسها الثقة مع الأفراد والجماعات يعتبر أمراً فى غاية الحيوية بهذا المصنع .

تقول ليا باتريك مجسمة الواقع : « إن الرئيس يملى عليك ما يجب أن تنجزه ». وهذا الأسلوب لا يصلح للتطبيق فى مصنع ليما. ويبدو أن أسلوبها فى الإدارة يتفق مع ملاحظات ويستلى عن الإدارة بالتأثير فى الآخرين، فهى توضح ذلك الأسلوب قائلة : «هيا نتحدث عما نريد تحقيقه ؟ فماذا عن مساهمتك فى ذلك الأمر ؟ ثم ها هى نصيحتى فى هذا الشأن » فهى تفهم بوضوح أن الأفراد المختلفين لديهم حاجات مختلفة. فبعض الذين تشرف عليهم فى غاية الحماس والتحفز للعمل ولديهم الخبرة والثقة فى النفس. «مع هؤلاء أسعى إلى أن أكون على اتصال بهم أساساً، وأقدم لهم التشجيع اللازم، أو التوجيه إذا ظهر لى أنهم يحتاجونه أو يطلبونه». وهناك آخرون متحفظون، وأقل ثقة بأنفسهم ، أو يصيبهم الارتباك بسبب عدم معرفة كيفية مواجهة تحدى جديد فى العمل. فى هذه الحالة ربما تقضى معهم وقتاً أطول، وتستمع إليهم أكثر، وربما تلجأ معهم إلى المزيد من التوجيه.

والجزء الاستراتيجى من عمل المدير هو العمل على التأكد من أن استراتيجية المركز الرئيسى ، ومصنع ليما، ومبادراتهم الاستراتيجية فى تقدم سريع للأمام. وتشمل مثل هذه المبادرات الاستراتيجية التحسين المستمر فى برنامج الجودة الشاملة فى المصنع، أو توصيل المنتجات الجديدة للسوق بطريقة أسرع بحيث يتمتع المنتج بثقة المستهلك ويعتمد عليه. وذلك باستخدام أنظمة مثل التجهيز والصلاحية والتحقق، و العمل مع المديرين

الآخرين للتأكد من أنهم على الطريق الصحيح كما يقول ويستلى، وهى تعنى بذلك التأكد من أن فرق العمل فى مصنع ليما لا تعمل وفق أهداف متعارضة أو متضاربة.

أما الشىء الذى يجتنبه المديرون بوضوح فهو اتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتسيير العمل من يوم لآخر. وفى هذا الشأن تفضل كاثى أوكسنر دائماً أن تقص حكاية حضورها للعمل ذات صباح واكتشافها أن سلالم المصنع المصنوعة من الأسمنت قد حل محلها رصيف ممهد للمعوقين، وتقول مستطردة: «لم يكن لدى أى فكرة أننا سوف نقوم بهذا العمل»، فقد قام فريق الفنيين المسئول عن التأكد من اتباع مصنع ليما لقواعد قانون مناصرة الأمريكيين المعاقين Americans with Disabilities Act (ADA)، بتحديد المطلوب فى هذا الشأن. وحصلوا على الميزانية المطلوبة، ثم قاموا بالتنفيذ بدون الرجوع إليها. تقول ليا باتريك مؤكدة هذه النقطة: «إننى لا أحتاج للاستغراق فى التفاصيل. وفى الحقيقة، إذا حاول الذين أشرف عليهم أن أشترك معهم، يكون ذلك غالباً محاولة منهم للتنازل عن إحدى مسئولياتهم. فأنا عادة أعلم جيداً إنهم يستطيعون إنجاز المهام الموكولة إليهم، إنهم سوف ينجزونها حتى لو لم أكن موجودة».

المنظمة التى تتعلم

إن النظام داخل المصنع يتجمع كله ليكون ما يمكن أن نطلق عليه، المنظمة التى تتعلم. وهذه العبارة تجذب الانتباه حتى أننى أظن أن هناك معانى أخرى يمكن إضافتها لهذه الفكرة. ولكن قبل زيارتى لمصنع ليما لم أكن قد رأيت من قبل شيئاً مثله. ولذلك فقد يكون هذا المصنع هو الاستثناء وليس القاعدة: حيث نجد أن كلا من التغيير والتعلم هما الخيوط التى تشكل نسيج الإدارة داخل هذا المصنع. ولكن ما الذى تحتاجه المنظمة برمتها حتى تتعلم؟ أولاً، أعتقد أنه يجب توافر المقدرة لدى جميع الأفراد على التغيير والتعلم.

فمع توافر نظام مربع المؤهلات المعنى بالترقية على أساس اكتساب مهارات جديدة، والسهولة التى ينتقل بها الفنيون من العمل على خط الإنتاج إلى العمل خارج خط الإنتاج ثم العودة لخط الإنتاج مرة أخرى، نجد التأييد والتشجيع الذين يمنحهما نظام مصنع ليما للأفراد الذين يتولون مسئوليات وتحديات جديدة. وليس رون فيلس وبرنامجه عن تنوع قوة العمل، وبرايان سميث والتدريب المثير الذى قدمه، إلا مجرد مثالين لما يدور فى هذا المصنع. وما عليك إلا أن تتذكر أن 60 بالمائة من الفنيين فى مصنع ليما قد وصلوا بالفعل إلى الفئة العليا من فئات التأهيل.

وربما يكون العامل الثانى هو الرغبة والاستعداد لتحمل المخاطر والفشل، ولكن على أن يكون ذلك بطريقة آمنة (بمعنى تأييد التجربة ولكن دون المراهنة بالمصنع كله عليها). حيث إن نظامين مثل (تقدير العناصر الأساسية) و (التجهيز والصلاحية والتحقق) بساعدان بايبل وآخرين على إحداث تغييرات جوهرية فى عمليات التصنيع داخل مصنع ليما مثلاً، ولكن بطريقة التقليل من احتمالات حدوث كارثة إلى أدنى حد. ويساعد فى هذا الشأن أيضاً هيكل الأجور المطبق. وعندما كان جيل فرانسيس يصحبنى فى جولة بغرفة التحكم فى خط إنتاج المنظف داونى، وكان العاملون يتحدثون عن أن أحد الفنيين قد يلتحق بالعمل معهم قادماً من خط إنتاج بيز Biz. وكان على الرجل الجديد أن يبدأ من البداية كعامل تشغيل ب، شأنه فى ذلك شأن أى موظف جديد، ولكن بما أنه كان مؤهلاً بالكامل فى جزء آخر من المنظمة، فلن يخفض أجره عما كان يتقاضاه. يقول شونهوفت : إنهم يحاولون تشجيع المزيد من التنقل الوظيفى المماثل لهذه الحالة. ذلك لأنه يحطم الحواجز المتمثلة فى نحن وهم المحتمل وقوعها بين هذا المصنع والمصانع الأخرى، كما أنه يجعل المصنع أقل اعتماداً على واحد أو اثنين من المؤهلين تأهيلاً كاملاً .

يعمل نظام الأجور فى بروكتر وجامبل على منع الكثير من القلق من نفوس العاملين

بشأن أجورهم. وهذا يساعد أيضاً على التعلم. فكل المبتدئين يتقاضون مرتبات كما تصور كل من سوانسون وماكجريجور. ولا يوجد تمييز مفتعل بين الفنيين والمديرين، مع فارق واحد فقط وهو أن الفنيين يتقاضون أجراً عن الوقت الإضافي الذى يقضونه فى العمل. وأحد العوامل الأخرى هو أن العاملين فى مصنع ليما، مثل الآخرين فى شركة بروكتر وجامبل، يتقاضون الحد الأعلى من المرتبات التى يدفعها المنافسون لوظائفهم. إذ تجرى دراسة استقصائية لمستويات الأجور فى مصنع ليما كل عام للتأكد من أن الأجور على مستوى المنافسة السائدة فى السوق. أما الشئ الظريف حقاً فهو أنه فى كل عام يحفظ جزء وفير من مرتب كل موظف فى برنامج المشاركة فى الأرباح حيث يستثمر غالباً، وليس بالضرورة، فى أسهم شركة بروكتر وجامبل (طالما كانت الشركة ناجحة وغالباً يكون الأمر كذلك). وطبقاً لما يقوله شونهوفت، يعنى نظام المشاركة فى الأرباح أن معظم العاملين فى بروكتر وجامبل الذين قضوا فترة طويلة فى الشركة سوف يتقاعدون ومعهم ثروة كافية وبالتالى لن يسبب تقاعدهم أى انخفاض فى دخلهم السنوى! والشئ المثير للاهتمام أن الأشخاص من أمثال تيم بايبل، الذى قدم مساهمات غير عادية فى عمل المصنع لايحصل على أى أجر إضافى. ولكن هؤلاء الذين قدموا مثل هذه المساهمات غير العادية لايهتمون بذلك، لأنهم يعتقدون أن المكافآت الخاصة سوف تقضى على الإحساس بروح الفريق والصداقات الحميمة التى يعتزون بها *.

وهناك جانب آخر من التعلم يرتبط بتجزئة المهام المعقدة إلى خطوات مبسطة سهلة

* لا يعنى هذا أن المكافآت الخاصة وبرامج مثل المشاركة فى العائد لاتؤتى الغرض منها فى أماكن عمل أخرى. فشركة لينكولن إلكتريك، على سبيل المثال، وهى شركة ناجحة إلى درجة كبيرة تهتم بالعاملين بها، وتصنع معدات اللحام والمحركات الكهربائية، يقوم نجاحها ويزدهر على نظام الأجر بالقطعة والمكافآت الفردية. هذه النقطة توضح فقط الحاجة إلى الاستقامة إذا قدر لبيئة العمل وتقاليدها أن تؤدى وظائفها بسلاسة. وأعتقد أن تعليق بايبل هنا يعنى حقا أن الأجر الخاص سوف يؤدى إلى اضطراب فى الثقافة السائدة فى بروكتر وجامبل ومن ثمة قد تحجب المشاكل الناتجة الفوائد المحققة.

الفهم. فهناك إرشادات توضيحية مستفيضة وقوائم طويلة لمراجعة كل شئ بداية بنظام مربع المؤهلات حتى عملية نظام ملاحظة السلوك. وعندما ترى هذه الإجراءات التوضيحية لأول وهلة تظن أنها تحمل فى طياتها معنى « كتاب القواعد». ولكن هذا ما يبدو على السطح فقط. ذلك أن القاعدتين الوحيدتين الموجودتين هما : السلامة تحتل المكانة الأولى، وسلوك تشغيل الخط هو أول شئ تجب مراجعته لاجتناب أية حوادث محتملة . أما ما عدا ذلك فإنه متروك تماماً لفرق العمل وللأفراد لتعديل هذه القوائم بما يتناسب مع الموقف الخاص بهم.

والتعلم يعنى أيضاً الرغبة والحافز على تغيير السلوك. وهذا يعنى التفهم التام للسبب الذى يدعو إلى إصلاح شئ لا يظهر به أى خلل. وهذا هو السبب فى أن فكرة دافيد سوانسون الأصلية الخاصة بإعلام العاملين بجميع المعلومات والأخبار السيئة والطيبة على حد سواء تلعب دوراً رئيسياً. فليس العاملون فى مصنع ليما بمعزل عن حقائق السوق والمنافسة. فالفنيون يعرفون مقدار حصتهم من السوق. ويعرفون أوجه الضعف فى المنافسين الرئيسيين لهم. ويعرفون أهمية الجودة والخدمة فى الوقت المناسب تماماً للسوق بدون تخزين سابق. حتى أنهم يستمعون بانتظام إلى تعليقات المستهلكين على منتجهم من الاتصالات على الخط التليفونى المجانى لذلك . (فى مصنع دنكان هاينز، الذى يقع فى مدينة جاكسون بولاية تنيسى، تقوم شركة بروكتر وجامبل بخطوة أخرى حيث تحول إلى الفنيين مباشرة مكالمات المستهلكين، التى تحمل شكاوى مثلاً عن خامات الكيك، إذا كان الكيك لايعلو عند الخبز فى الفرن).

أخيراً، يعنى التعلم استخدام نماذج للاقتداء بها. وفى مصنع ليما لايوجد نقص فى النماذج التى يقتدى بها لأن المديرين يلعبون دور المدربين المعلمين ولاينظرون لأنفسهم على أنهم رؤساء. ولعل أهمية أن يكون المدير مدرباً ومعلماً وليس رئيساً تحتاج إلى المزيد من التأكيد. فللوهلة الأولى قد تبدو الفكرة غامضة بعض الشئ، فمن ذا الذى يريد أن

يدرب ويؤثر فى الآخرين طالما كان فى إمكانه أن يقول لمرؤوسيه ما يجب أن يفعلوه ؟ ولكن سوف نرى كيف يمكن أن يكون هذا الأسلوب من الإدارة ذا فاعلية مؤثرة عندما نصل إلى الفصل التالى ونقابل شيلدون سالزبيرج فى المدرسة العامة 94

***

أرجو أن تعيد النظر فى الفكرة التى يقوم عليها مصنع ليما أخذاً فى الاعتبار العوامل المحفزة للعمل التى سبق ذكرها فى المقدمة . فالتوافق والانسجام ملائم تماماً. والتطابق مع الحاجة إلى التحكم والسيطرة كامل. فقد وضع نظام الفنيين لإشباع هذه الحاجة . والأكثر من ذلك براعة، أن نظام المصنع يتفق بدقة تامة مع حاجة الأفراد للإيمان بقيمة العمل الذى يقومون به. ويعتبر الفخر بالمنتج جزءاً من ذلك (سوف أعود إلى هذه النقطة عندما أناقش منهج بروكتر وجامبل فى الابتكار). والجزء الآخر هو الإيمان بفكرة مصنع ليما نفسها، وهو مدخل للعمل يعلم الجميع أنه لا يوجد له مثيل تقريبا .

ماذا عن التحدى والتعلم طوال العمر؟ لا شك أنهما موجودان فى النظام بصورة متفرقة . فلا أحد يفتش عقولهم عند بوابة المصنع . ويساعد نظام مربع المؤهلات ورغبة الإدارة فى تأهيل أكثر من مجرد 60 بالمائة من الفنيين تأهيلاً كاملاً لأعلى مستوى ــ على ضمان أن التحدى ليس إلا جزءاً من العمل العادى. أضف إلى ذلك أن المسئوليات خارج خط الإنتاج، والتدفق الحر للمعلومات، وبرامج التدريب ذاتية التصميم، كل ذلك يؤدى إلى نظام ينفرد بجودة تصميمه لكى يشكل تحدياً مستمراً لكل فرد ويوفر فرص التعلم.

فماذا عن التقدير والاعتراف بالعمل الجيد؟ إن المكان يزخر بالشارات ودبابيس الصدر المكتوب عليها الشعارات ، وكذلك الفانلات المطبوعة والجوائز الخاصة. وفضلاً عن ذلك، بل الأكثر أهمية، أن المديرين لديهم الوقت الكافى للاهتمام باحتياجات كل فرد نظراً لتحررهم من مسئوليات الإشراف المعتادة. إذ يمثل وقت المديرين ورعايتهم الشخصية

من ناحية الكم والكيف أقوى صور التقدير والاعتراف بالعامل.

ويجب أن يكون سوانسون وماكجريجور مسرورين من هذه النتائج . فإن ما حدث فى مصنع ليما هو فى الواقع أفضل مما كانْ يتخيل هذان الرجلان اللذان يتمتعان ببصيرة مستقبلية. حاول أن تجد حجة للتمييز بين الهيكل التنظيمى والاستراتيجية فى مصنع ليما ـ إنك لن تستطيع إيجاد أية حجة قوية. فالسر الاستراتيجى فى مصنع ليما هو طريقة تنظيمه بحيث يتيح للعاملين الفرصة للتعلم وللتغير. فقد أمضى العاملون ما يزيد على خمسة وعشرين عاماً فى هذا المصنع. وحتى لو حاول المنافسون المحتملون فهم النظام، والقليل هو الذى يفهم النظام حقاً، فمن المستحيل تقليده تقريباً.

4

مدربان عظيمان

دروس فى الإدارة من بروتكس وڤيل بولاية كولورادو

قد نتوقع أن المدرسة التى سوف أدعوها المدرسة العامة 94 يجب أن يكتب لها الفشل. فهى بالنسبة للمبتدئين مدرسة عامة بها فصول تبدأ من الحضانة وحتى الفصل السادس، وتقع داخل منطقة برونكس. ويجب أن أقر بأنها تقع فى أحد أفضل الأحياء فى برونكس، إلا أنها ما زالت تتأثر بما هو معروف عن المدينة، ولذلك فمن الضرورى وجود حارس أمن بصفة دائمة فى خلال ساعات العمل بالمدرسة. وهذا الحارس لايوجد بالمدرسة لمنع الشغب بها، ولكن فى أغلب الأحيان ليمنع الأطفال الكبار من إثارة المتاعب فى الفصول، أو التهديد بالإيذاء البدنى للصغار أو للمدرسين. وتعتبر المدرسة العامة 94 شديدة الازدحام. وبالرغم من أنها بنيت لتسع 650 طفلاً، إلا أنها الآن تكتظ بحوالى 1300 طفل وتكاد تنفجر من شدة الازدحام. حتى أنه فى وقت من الأوقات استخدمت مكتبة المدرسة فصلاً من الفصول، وتحول الجمنيزيوم إلى أربعة فصول. هذا إلى جانب أنه لايوجد بها حجرة للعلوم ولا حجرة للفنون، ولا توجد أيضاً كافتيريا فى هذه المدرسة، فالأطفال يأكلون فى إحدى الطرقات الطويلة بالمدرسة التى تتحول إلى حجرة لتناول الطعام أثناء ساعة الظهيرة. ويتألف تلاميذ المدرسة على النحو التالى تقريباً: 65 بالمائة من

أصل أسبانى و25 بالمائة من الأفريقيين - الأمريكيين والباقى وهو 10 بالمائة يتألف من خليط متنوع من كل الأجناس الأخرى. وهكذا تتضافر كل الظروف لتعوق تحقيق أى نجاح فى المدرسة العامة 94..

وبالرغم من ذلك، فالدرجات التى يحصل عليها التلاميذ فى القراءة والكتابة، والحساب أعلى من متوسط الدرجات على مستوى الولايات المتحدة كلها، كما أن معدل الغياب منخفض. أما الشئ الذى أدهشنى حقاً فى اليوم الذى قضيته فى زيارة هذه المدرسة هو أن معظم من قابلتهم كانوا يستمتعون بوقتهم كما بدا لى. وفى الحقيقة كان هناك من الضحك والمزاح البرئ والابتسامات ما يملأ جو المدرسة أكثر من أى منظمة أخرى عامة أو خاصة يمكن أن أتذكرها. ويرجع جزء كبير من ذلك إلى ناظر المدرسة شيلدون سالزبيرج*. فعلى مدى فترة خدمته ناظراً للمدرسة العامة 94، كان سالزبيرج يقول عن نفسه: «أنا مجرد مدير أنتمى للإدارة الوسطى». وفى جعبته الكثير ليعلمنا إياه عن مستقبل الإدارة الوسطى.

التعليم والتدريب

عندما استفسرت من المديرين فى مصنع ليما التابع لشركة بروكتر وجامبل عما يقومون به، كانت كلمة التدريب - التعليم (coaching) تتكرر دائماً فى إجاباتهم. إلا أنه لم يكن واضحاً لديهم على أية حال، ماذا يعنى أن تكون مدرباً - معلماً (coach). ولا يرجع هذا لأنهم لايوفون هذا الدور الذى يلعبونه حقه. ولكنه يرجع إلى قلة ما كتب عن الدور الذى يلعبه المدربون المعلمون الجياد، حتى أن هؤلاء الذين يبدو أنهم يجيدون القيام بهذا الدور يجدون صعوبة فى وصفه. (وهذا لا يختلف فى حد ذاته عن أى نوع آخر من التفوق

---

* انتقل شيلدون سالزبيرج ليصبح مشرفاً على نظار المدارس فى المنطقة.

فى خبرة معينة . فهؤلاء الذين يتفوقون فى مجال تخصصهم، غالباً ما يجدون صعوبة فى شرح ما يقومون به للآخرين) .

ماذا يعنى أن تكون مدربا ـ معلما coach ؟ يشير القاموس الذى أستعمله إلى أن هذه الكلمة قد تعنى عدة أشياء ، أحدها قيادة سيارة ليموزين أو أوتوبيس والتجول بالركاب فى جولة سياحية، وبالطبع لا يقصد المديرون فى بروكتر وجامبل هذا المعنى . وهناك تعريف آخر للكلمة يقصد به تدريب الفرق، وبصفة خاصة الفرق الرياضية مثل جون مادن أو المدرب بل والش. إلا أن هؤلاء المديرين لا يقصدون هذا المعنى أيضاً بالرغم من أنهم يعملون مع فرق عمل. ويرجع الاختلاف إلى أنهم لا يدربون فرقاً رياضية تلعب فى بيئة يحكمها المكسب أوالخسارة . ولكنهم يعنون بهذه الكلمة مساعدة الآخرين فى التقدم والتطور. وبعبارة أخرى، فإنهم يقومون بدور المعلم الخاص الذى يدرب ويربى ويقدم النصيحة . وأنا هنا أستعمل كلمة مدرب(coach) وكلمة معلم/ مربى خاص (mentor) كمترادفين. وأقصد بهاتين الكلمتين الشخص الذى يعمل على تقدم وتطوير الآخرين بتدريبهم وتعليمهم وتربيتهم وتطوير قدراتهم.

ويعرف تونى آثوس، الأستاذ السابق بكلية هارفارد لإدارة الأعمال، ومعلمى الخاص لأشياء كثيرة، كلمة المعلم الخاص (mentor) بطريقة لطيفة . فيقول : « يساعد المعلم/ المربى الخاص الشباب من الجنسين على تحديد أحلامهم وصياغتها». ويسترسل آثوس موضحاً أن المعلم الخاص يقوم بعد ذلك بإطراء هذا الحلم « كحلم يستحق أن يعيش الإنسان من أجله ». بل إن المعلم الخاص قد يعمل على مساعدة الشاب أو الفتاة على تنمية المهارات والأساليب والخبرات والتوجهات الشخصية، وكل ما هو ضرورى لتحقيق هذا الحلم . وهناك شىء آخر يؤكده آثوس، فيقول : « أعتقد أن الشخص الأكبر فى السن يكون بمثابة قدوة لما قد يصبح عليه الشاب أو الفتاة إذا استطاع تحقيق أحلامه». وباختصار ، يلعب المعلم الخاص دور القدوة والمثل الأعلى بالإضافة إلى كونه مدرباً . (وهنا يقصد آثوس

أساساً العلاقة بين الشخص الأكبر فى السن والشاب أو الفتاة، لأنها تمثل تلك العلاقة الطبيعية التى توجد بصورة تلقائية فى المجتمع بين المعلم والطالب).

ترجع بداية علاقتى مع آثوس، كمدرب ومعلم خاص لى، إلى حوالى 12 عاماً مضت. كان آثوس يوجه 60 متدرباً فى أحد التمرينات التى ساعدتنا على فهم ماذا يفعل المعلمون الجياد. فقد طلب منا أولا أن نعيد تذكر الذين كانوا مدربين جياداً فى حياتنا. وقد قام آثوس باختيار كلمة مدرب (coach) بدلاً من كلمة معلم (mentor) عن قصد لأنه شعر أن كلمة معلم (mentor) سوف تكون غير ملائمة، ولا تصلح للاستعمال مع مجموعة من الشركاء فى مؤسسة ماكينزى (وربما لسبب مماثل، لم أسمع أبداً كلمة معلم (mentor) فى مصنع ليما، فى حين كانت كلمة مدرب (coach) تتردد بصفة متكررة).

كانت المفاجأة الأولى لنا فى هذا التمرين هى هذا العدد الكبير منا الذى اختار الشريك نفسه فى مؤسسة ماكينزى الذى كان بمثابة المدرب لنا جميعاً، وهو شخص يعتقد معظمنا أنه أول مستشار ممتاز ثم مدير فى المرتبة الثانية. وكانت المفاجأة الثانية لنا هى ظهور أسماء بعض الشركاء على القائمة، وهم الذين كانت أدوارهم تقوم على الإدارة أساساً. وظهر لنا بوضوح أن هناك اختلافاً بين الإدارة (managing) والتدريب (coaching).

بعد ذلك طلب منا آثوس أن يضع كل فرد منا قائمة بما كان يقوم به مدربونا ومن ثمة جعلهم يتميزون به عن غيرهم، على أن تكون تلك القائمة محددة بقدر الإمكان. وفيما يلى بعض الصفات التى كتبناها :

- هبة الوقت : إنهم أمضوا معنا وقتاً أطول مما توقع أى فرد منا، أخذاً فى الاعتبار الفرق بيننا وبينهم. يقول آثوس : «عندما تبدى اهتمامك بالناس، فإنك توصل إليهم معلومة هامة عن أنفسهم»، وهى أنهم مهمين يستحقون الاهتمام.
- التوقعات العالية : يرى المعلم ويتوقع للشخص الذى يرعاه مستقبلاً أفضل مما يتوقعه

الشخص لنفسه، بل إنه يساعده فى صياغة هذا المستقبل وتشكيله.

- الاهتمام الصادق : يظهر المعلم اهتماماً مخلصاً بالشخص الذى يرعاه وباهتمامات هذا الشخص.
- سهولة التقرب إليه: من السهل التعرف على المعلم والتقرب إليه بالرغم من الفارق الكبير فى الوضع الاجتماعى أو المهنى الذى قد يفرضه التدرج الوظيفى المألوف.
- عدم الرسمية : تتم عملية التعليم الخاص والرعاية mentoring خارج أى هرم إدارى رسمى. فهى تتعدى حدود الوظائف، والطبقات الإدارية، حتى أنها تتجاوز حدود المنظمات نفسها.
- المقدرة والكفاءة: ينظر الأشخاص الذين يدخلون فى رعاية المعلمين إلى هؤلاء المعلمين كإناس يستحقون الإنصات إليهم. فنصيحتهم سليمة دائماً، وهم غالباً خبراء فى المجال حيث تكون هناك حاجة للاسترشاد بهم.
- الحماية : يتصرف المعلمون وكأنهم حاجز وقائى لمن يقومون برعايتهم لحمايتهم من مساوئ البيروقراطية أو من استبداد وقهر الرئيس المباشر.
- روح المرح والدعابة: يبدو أن المعلمين يمارسون وظيفتهم بجدية تامة، إلا أنهم لا يأخذون أنفسهم بالجدية نفسها. وغالباً ما يظهر ذلك فى تلك الدرجة الرفيعة التى يتمتعون بها من روح المرح، كما سنرى عندما نتعرض لسالزبيرج فى المدرسة العامة94.
- عندما قرأت هذه القائمة على كاثى أوكسنر والمديرين الآخرين والعاملين فى مصنع ليما، وافقوا فوراً على ما تتضمنه من أوصاف لما يقوم به أفضل المديرين فى المصنع. ثم أضافوا بعض الخصائص المماثلة :
- الحدود الآمنة: يساعد المعلمون الناس على التعلم عن طريق تشجيعهم على تحمل

المخاطر وحمايتهم عندما يفشلون. وهم يرشدون الناس إلى أنواع المخاطر وحدود الفشل المقبولة، وغير المقبولة أيضاً.

- تشجيع الأبطال: فهم يشجعون الناس على تقديم أفكارهم فى حين يظن باقى أفراد المنظمة أنهم مجانين. وأحسن مثال لذلك هو جاك كريج وهو معلم لأحد الفنيين فى مصنع بروكتر وجامبل، إذ كان يعتقد أن هناك طريقة أفضل لتعبئة 12 زجاجة من سائل داونى فى آن واحد بدلاً من تعبئة كل زجاجة بمفردها ثم وضع كل دستة فى صندوق. ففى حين قال كل فرد لهذا الفنى، بما فى ذلك المهندسين وموردى المعدات، إن هذا من المستحيل تنفيذه كان كريج قد رتب لعرض هذه الفكرة على المهندسين بمختلف درجاتهم فى المركز الرئيسى للشركة. وتم قبول فكرة ذلك الفنى وانتهى الأمر بتوفير ملايين الدولارات لشركة بروكتر وجامبل.
- القيم المشتركة: إن أفضل المدربين فى مصنع ليما، كما أشار آثوس فى تعليقه على القدوة والمثل الأعلى، يتصرف بطريقة تعكس وتشع القيم المشتركة التى تؤمن بها المنظمة، كما تعبر عنها الفكرة التى يقوم عليها مصنع ليما مثلاً.

شيلدون سالزبيرج والمدرسة العامة 94

عندما زرت شيلدون سالزبيرج والمدرسة العامة 94، لم أستطع، بصراحة، أن أتصور كيف يمكنه أن يحقق النجاح لهذا المكان. فإذا كان عليه أن يعتمد على الترتيبات التنظيمية المعتادة، فما كان باستطاعته أن ينجز أى شىء. فلا يمكن لأى خريطة تنظيمية تقليدية أن تسمح بإشرافه المباشر على عدد كبير من المدرسين. كما أن هناك أفراداً آخرين يمثلون أهمية حيوية لنجاحه، مثل حراس الأبواب، ولا يخضعون

لإشرافه المباشر على الإطلاق. وآخر هذه الصعوبات هو أن المدرسة العامة 94 تقع تحت قبضة ذلك المكتب فى بروكلين، الذى يسيطر عليه ستة آلاف شخص من المتعصبين. وفجأة اتضحت لى الأمور. فقد كان ما ألاحظه فى أسلوب إدارة سالزبيرج عندما كنت فى المدرسة العامة 94 هو تطابق رائع مع ما كنا نبحث عنه من تعريف للمدرب (coach) أو المعلم (mentor).

الوقت والاهتمام وسهولة الوصول إليه. تبدأ القصة بالطريقة التى يقضى بها سالزبيرج وقته. فقد بدأ يومه فى حوالى الساعة السابعة صباحاً بإنهاء بعض الأعمال الإدارية الروتينية، مثل بعض الأعمال المكتبية، وإنجاز جدول المدرسين الذين يحلون محل المتغيبين، وإعادة ترتيب الحصص اذا تطلب الأمر ذلك. ثم يبدأ فى جولة بالمنطقة التى تحيط بالمدرسة. وقال لى عن ذلك: « إن أصحاب المحلات يعرفوننى، وكذلك أولياء الأمور. فهذه الجولة لها تأثير طيب. حيث يتوقف الناس وهم فى طريقهم للعمل للحديث معى عن مشاكلهم، وأنا أبتسم لهم، ومن ثم يشعرون بأن هناك من يهتم بهم ».

وأحيانا يتصرف سالزبيرج وكأنه حارس متجول. وبالرغم من أن مكتب بروكلين المشرف على المدرسة لم يرحب بهذا التصرف إلا أن سالزبيرج استمر فى هذه الجولات. فقد كانت هذه طريقته فى الاحتفاظ بالاتصال المستمر مع أولياء الأمور بالاضافة إلى التحدث إليهم عندما يذهبون للمدرسة لتوصيل أبنائهم. وكانت هذه طريقة أخرى يعلم بها أولياء الأمور ومجتمع التجار المحيطين بالمدرسة 94 أنه يهتم بهم.

وبعد أن ينهى سالزبيرج جولته الخارجية حول المدرسة، يبدأ فى جولة داخل المدرسة نفسها. وقال لى سالزبيرج: « أذهب بعد ذلك لزيارة تلك المدرسة الصغيرة لتفقد أحوالها وللاطمئنان على أن كل شئ يسير على ما يرام هناك ». (المدرسة الصغيرة مبنى منفصل بنى «مؤقتاً» فى مكان انتظار السيارات للمساعدة على التخفيف من حدة الزحام فى المبنى

الرئيسى للمدرسة). ويستكمل قائلاً : «ثم أقوم بعد ذلك بتفقد المبنى الرئيسى. وأخيراً أذهب إلى مكتبى وأقوم بقراءة الرسائل وخلافه. ويكون هذا عادة بعد الساعة العاشرة صباحاً . وأحاول أن أقوم بجولة أخرى بعد الظهر، فهم يجب أن يرونني لأن الوجود المستمر معهم هو كل شئ».

وفى تعاطف شديد، يؤيد المرشدون الذين عملوا فى المدرسة العامة 94 وفى مدراس أخرى فكرة سالزبيرج التى عبر عنها « بالوجود » المستمر. قالت لى إحدى هؤلاء المرشدات عن مدرسة أخرى إن ناظرة المدرسة كانت تختفى وراء بابها المغلق دائماً، وكنت لا أراها أبداً». ولذا كانت حالة المدرسة مجرد انعكاس لعدم اهتمام ناظرة المدرسة فقد كانت الفصول غير منظمة على الإطلاق، ولوحات النشرات ممزقة، وكان كل شئ ينم عن الفوضى». واسترسلت المرشدة قائلة إنه من وجهة نظرها، كانت هذه الناظرة مجرد مثال للنموذج السائد بين نظار المدارس، أما سالزبيرج فهو الاستثناء. ففى الأوقات العصيبة التى قد تمر بها المدارس التى تقع فى قلب المدينة، يختفى معظم النظار وراء أبواب مكاتبهم المغلقة هرباً من الشعور العدائى والفوضى التى قد تحيط بالمدرسة. (وقد يكون هذا رد فعل متوقع ومفهوم).

عندما رأيت مكتب سالزبيرج لأول مرة، بدا لى أنه يمكن أن يكون مكاناً جيداً للهروب هو الآخر. فقد كان، مثله مثل مكتب أى ناظر آخر فى الولايات المتحدة، يعلوه سقف عال ، وكان واسعاً وكبيراً، وكانت نوافذ من الطراز القديم، وحوائطه مكسية بطبقة من الجص ومطلية باللون الأخضر الباستيل، وجزء منها مغلف بالخشب الخفيف البالى.

والفرق بين مكتب سالزبيرج ومكاتب النظار الآخرين أن مكتبه كان يعتبر مكتب الناظر من حيث الاسم فقط، بل كان كل شخص يستعمل هذا المكتب أثناء النهار، كما ظهر لى. ففى أثناء النهار كان مكتب سالزبيرج عبارة عن خلية نحل تزخر بالضوضاء

والحركة. وكان مكتبه يقع فى أحد أركان الحجرة التى تبلغ أبعادها 30×30 قدماً. وتقع بالقرب من مركز الحجرة منضدة الاجتماعات التى لم أر عليها لقاءات لأقل من ثلاثة أشخاص أبداً، فقد كان العدد فى معظم الأحوال خمسة أشخاص - يعملون ويتكلمون. كان بعض من هؤلاء منسقين للبرامج، والبعض الآخر مدرسين فى مهمات خاصة، وكان أحد الحاضرين مدرساً تحت التمرين جاء فى مهمة خاصة من إحدى المدارس الأخرى لمدة ستة أشهر لكى يساعد سالزبيرج ويتعلم منه. ووضح سالزبيرج الأمر قائلاً ببساطة إنه لا يوجد مكان آخر يضعهم فيه. فالخصوصية لا وجود لها فى هذه المدرسة.

فى أحد الأيام قضيت معظم الوقت أتحدث إلى سالزبيرج وأتبعه حيثما ذهب. من الناحية النظرية، كان قد أغلق مكتبه حتى يستطيع أن يتحدث إلى. ومن الناحية الواقعية كان هذا يعنى وجود عدد أقل من المعتاد أمام مكتبه من الناس الذين «يجب» أن يتحدثوا أليه بشأن أمر أو آخر من الأمور العاجلة. وعندما كنت فى مكتبه كان الطابور نادراً ما يقل عن ثلاثة أشخاص، وكان أكثر من ذلك فى معظم الأحوال. كانت الحجرة الأمامية الواسعة التى يمر بها الشخص للوصول إلى حجرة المكتب مكتظة دائماً بهؤلاء الناس الذين يريدون إنهاء بعض الأعمال فى مكتب الناظر، إذا لم يكن الأمر مع سالزبيرج شخصياً. كان المنظر كله داخل وحول مكتبه يذكرنى بالحركة الدائبة التى لا تتوقف فى مركز الشرطة فى المسلسل التليفزيونى الشهير ***ماسى هيل ستريت*** ***Hill Street Blues*** فيما عدا العنف.

كان شيلدون يحافظ على وجوده المستمر، وليس على خصوصيته وعزلته، وكأنه يحافظ على جواهر ثمينة غالية. يقول سالزبيرج: «انظر مثلاً إلى يوم مثل يومنا هذا، فهو نصف يوم دراسى (للأطفال)، ولكن ما زال لدى ثلاثة أولياء أمور على أن أقابلهم هذا الصباح، كل لديه أسباب قوية للتحدث إلى. كانت والدة أحد الأطفال تريد أن تعرف إذا كان فصل إبنها سوف يحتل حجرة الألعاب الرياضية (الجمنيزيوم) فى العام القادم. وقلت لها نعم، وكانت غير سعيدة بذلك. وأنا أيضاً غير مسرور بذلك. وأتمنى لو كانت هناك

طريقة لإنشاء مدرسة أخرى فى هذا المجتمع المحلى. فنحن فى حاجة إليها، بل نحن فى أشد الحاجة إليها ». وكان سالزبيرج لا يستطيع فعلاً أن يفعل شيئاً حيال هذا الأمر. ألا أنه من ناحية أخرى قام بتقديم شئ غاية فى الأهمية. وهو أنه كان متاحاً لهذه الأم وأعطاها الوقت للاستماع لشكواها.

كان سالزبيرج يفعل عدة أشياء تمثل صفات المدرب (coach) والمعلم (mentor) الجيد. وذلك بوجوده المستمر وإتاحة وقته للآخرين ـ عن طريق تجوله فى المنطقة المجاورة للمدرسة، وتحيته أولياء أمور التلاميذ فى الصباح عندما يؤدى دوره كحارس متجول، وعن طريق التجول فى المبنى الرئيسى للمدرسة وفى المدرسة الصغيرة الملحقة بها، والسماح بأن يكون مكتبه نقطة تجمع لمن يريد رؤيته. لقد كان، مثله فى ذلك مثل المدربين فى مصنع بروكتر وجامبل فى ليما، متاحاً للجميع، يهتم بأمورهم، ويمنحهم أغلى ما فى جعبته وهو الوقت.

الإرشاد الحكيم. يتميز سالزبيرج بخاصية أخرى يبدو أنها من خصائص المعلم الجيد. ولا شك أن السبعة عشر عاماً التى احتل خلالها موقع الناظر، وعمره الطويل فى التعليم، قد جعلته يتميز بالحكمة. ولذلك يلجأ إليه الناس قاصدين مشورته التى يحترمونها ويقدرونها. وإليك مثال هام على ذلك بالرغم من بساطته. تتذكر جانيس سيلس التى قضت فترة طويلة فى التدريس وأصبحت الآن تدرب المدرسين، أن سالزبيرج قال فى أثناء مقابلته لها عند التعيين : « كل ما أريده منك هو أن تحددى بدقة أولوياتك فى الحياة. فأنت لديك طفلين صغيرين. فلا ترددى فى البقاء فى المنزل معهما إذا اقتضى الأمر، ولا ترددى فى الحضور متأخرة قليلاً عن مواعيد الحضور، أو مغادرة المدرسة مبكراً، فنحن سوف نقوم بمساعدتك والقيام بعملك ». كانت هذه اللفتة بمثابة اللمسة الحانية والنصيحة العاقلة التى تفيض بكل معانى الإنسانية التى جعلتها تحمل لسالزبيرج كل الإعجاب والتقدير الذى لا نهاية له.

أو خذ مثالاً آخر فى موقف أكثر تعقيداً. فى إحدى الجولات حول المدرسة بعد الظهر اقتربت فتاة فى الصف السادس من سالزبيرج وهى تبكى. فقام سالزبيرج بتهدئتها ثم سألها عما يحزنها. فقالت إن أحد المدرسين صادر مظلتها أثناء ساعة الظهيرة، وانتحبت حيث كانت تعلم أن أسرتها سوف تعاقبها إذا عادت للمنزل بدون مظلتها. ووعدها سالزبيرج ببحث الأمر. ثم عدنا بعد هذا الموقف بحوالى ساعة إلى مكتب الناظر، وفى صحبتنا كل من مدرس فصل هذه الفتاة والمدرس الذى كان يتولى واجب الإشراف على ساعة الغذاء فى ذلك اليوم. وظهر أن هذه الصغيرة قد لوحت بمظلتها مهددة طفلة أخرى فى أثناء ساعة الغذاء، ولذا صادر المدرس المشرف على ساعة الغذاء المظلة. أما مدرس الفصل فقد كان غاضباً لأن الفتاة تقع فى نطاق مسئوليته و أنه كان يتعين على المشرف أن يحذره حتى يستطيع أن يتخذ الإجراء التأديبى المناسب نحو الطالبة. وهنا سألهما سالزبيرج عما يجب عمله، واتفقا على أن يعيد مدرس الفصل المظلة إلى الفتاة بعد أن يؤنبها على فعلتها. وفيما بعد أخبرنى سالزبيرج أن هذا الموقف كله ليس له أى علاقة بالمظلة أو بالفتاة «فهذان المدرسان فى شجار دائم»، كما شرح لى قائلاً: «إذا قال أحدهما شرقاً يقول الآخر غرباً».

وما يهمنا فى هذا الحدث هو أنه يوضح لنا طريقة إدارة سالزبيرج الحكيمة وسياسة الباب المفتوح التى يتبعها. إذ أدت هذه الطريقة فى الإدارة إلى كبح جماح الغضب لدى جميع الأطرف فى هذا الموقف. فقد استطاع كل طرف أن يعبر عن رأيه، وأن يشعر بالارتياح، وعادت الفتاة إلى منزلها تحت مظلتها بابتسامة كبيرة.

مخفف آثار البيروقراطية. كما يفعل المدربون الجياد، لا يسمح سالزبيرج للبيروقراطية أن تقف عقبة فى سبيل أداء من يعملون معه أو فرق العمل التى يتولى أمرها. وتعتبر الفجوة الواسعة بين المدارس وعمال النظافة أحد مصادر الخلاف الدائم فى النظام التعليمى فى مدينة نيويورك. فعمال النظافة لا يتبعون للناظر، بل إن لهم اتحادهم القوى. وقد

حدث فى يناير 1990 ، عندما عُين جوزيف فيرنانديز مشرفاً على مدارس مدينة نيويورك أن شاهد وهو يقود سياراته حائط إحدى المدارس الابتدائية ملطخاً برسوم وكتابات . . واستشاط غضباً ، وقرر أن هذه الرسوم كانت رمزاً لانحطاط المستوى الذى ابتليت به المدارس فى مدينة نيويورك . وكان قد أخذ على نفسه عهداً بتغيير هذا الأمر عندما تولى هذا المنصب . ولذا استدعى ناظرة المدرسة وطلب إليها تنظيف حائط المدرسة من هذه الرسوم .

وعلى طريقة رواية *Catch 22* * ، قامت الناظرة بتوضيح الأمر قائلة إنه فى أثناء ساعات النهار يترك الناس سياراتهم أمام الحائط ولذا يصعب على عمال النظافة الوصول إلى هذه الرسوم لتنظيفها . وعندما تخلى هذه السيارات مكانها تكون وردية عمال النظافة قد انتهت . وحتى تستطيع أن تستأجر عمال نظافة آخرين لتنظيف الحائط المؤذى للمشاعر بعد ساعات العمل يجب عليها أن تتقدم بطلب للحصول على التمويل اللازم إلى المنطقة التعليمية ثم عليها أن تنتظر ستة أشهر حتى يأخذ الطلب دورته الروتينية خلال الإجراءات التى يتطلبها النظام [1] .

ولذلك يمر سالزبيرج على عمال النظافة خلال جولته المعتادة حول المدرسة العامة 94 ، حيث يقابل العمال فى حجرتهم ، وليس فى مكتبه هو ، حتى يتغلب سالزبيرج على مثل هذه المعوقات . وعندما ذهبت معه ظهر واضحاً لى سعادة جيم بيركى ، رئيس العمال ، ومساعده بزيارة سالزبيرج . كان بيركى رجلاً أيرلندياً ، مدح طريقة سالزبيرج فى الادارة بلكنته الأيرلندية بطريقة مرحة ظريفة موضحاً ببلاغة مزايا هذه الطريقة . وقال إنه ربما كان من المستحيل عليه أداء وظيفته بدون معاونة المدرسين . وأوضح أنه : «لو لم يحافظ المدرسون على نظافة فصولهم فلا يمكن للمدرسة أن تبدو نظيفة ومرتبة مهما بذل فيها

---

* *Catch 22* ، رواية للكاتب الأمريكى جوزيف هيلر (ولد 1928) . والفكرة التى تتناولها هذه الرواية أن هناك تناقضاً ظاهرياً تلغى فيه البدائل البادية للعيان فى الواقع بعضها بعضاً ، ولا تترك أى وسيلة للخروج من المشكلة .

عمال النظافة من جهد ». وكان أسلوب سالزبيرج فى الادارة يعمل على تشجيع ذلك التعاون ويؤكد على المسئولية الشخصية عن نظافة الفصول. (فى وقت آخر من النهار، أبدى بعض المدرسين إعجابهم بالمساعدة التى يقدمها لهم بيركى).

إن طريقة سالزبيرج فى « إدارة » عمال النظافة لا علاقة لها بأخلاقيات أسلوب الأوامر والسيطرة القديم. فهو يحمل كل من المدرسين وعمال النظافة مسئولية نظافة المدرسة ومظهرها النظيف نسبياً، ولكن بدون أن يصدر أية أوامر فى هذا الشأن. وقد استطاع تحقيق هذا المظهر للمدرسة عن طريق إشعار كل فرد بأنه يهتم شخصياً بمظهر المدرسة طبقاً للمعايير التى وضعها لذلك، إلى جانب أنه يظهر اهتمامه بالأفراد العاملين معه.

وعندما أوشك الحديث على الانتهاء، وقبل أن أسمع أى شئ عن واقعة فرنانديز المشهورة، تحدث سالزبيرج عن الرسم الوحيد الذى رأيناه على حائط المدرسة. وقال بيركى إنه قد شاهده هو أيضاً، ويبدو أن شخصاً قد رسمه منذ يوم أو يومين. ووعد سالزبيرج بأنه سوف ينظفه بمجرد أن تترك السيارات مكانها بجوار الحائط.

التفوق على التوقعات. تعتبر المقدرة على استخراج أفضل ما فى الناس خاصية أخرى من خصائص المعلمين، وهذا الأفضل يفوق غالباً ويزيد على ما يحمله الناس فى أذهانهم عن أنفسهم. وهذا بالتأكيد هو الأثر الذى تركه سالزبيرج فى شخصية دوريس بدو. ففى أثناء اليوم الذى أمضيته فى المدرسة العامة 94، تحدثت حديثاً طويلاً إلى الآنسة دوريس، وهى مدرسة لطيفة فى منتصف الثلاثينيات من عمرها تقضى فترة تدريب تحت قيادة سالزبيرج لأنها قد تصبح ناظرة مدرسة فى يوم من الأيام. قالت دوريس «عندما حضرت للمدرسة فى أول يوم عمل لى بدأت أفهم أن هناك شيئاً مختلفاً تمام الاختلاف فى هذه المدرسة. فقد قدمنى شيلى لكل فصل من فصول المدرسة، ووضعنى على الفور فى

الصورة التى تجعل منى الشخصية التى يجب أن يتعامل معها الأطفال والمدرسون بجدية» .

واصلت دوريس حديثها قائلة : « أحب أن أمزح حول وصف وظيفتى » متجولة فى الطرقات » . فبعد أيام قليلة من استلامها العمل طلب إليها سالزبيرج إنجاز أحد المهام التى يعتز بها هو شخصياً وهو : التجول فى الطرقات حول المدرسة فى الصباح وبعد الظهر لإظهار اهتمامه الشخصى بالتجار والجيران وأولياء الأمور . وأخبرتنى أن كل شخص فى المنطقة المحيطة بالمدرسة يعرف سالزبيرج ، أراد مصافحتى باليد مستفسراً عن أخباره . وتقول دوريس : «بعد أن قمت بهذه الجولات ، بدأ هؤلاء الناس يتجاوبون معى بالطريقة نفسها» .

إن بعض الأشياء البسيطة التى يتمسك بها سالزبيرج مثل المظهر والزى المناسب لأعضاء هيئة التدريس يرسل إشارة واضحة إلى أن المدرسين يوجدون بالمدرسة للتدريس وأن التلاميذ يوجدون للتعلم . وقالت لى فى هذا الشأن إحدى المدرسات : «إن المدرسة ليست حضانة للأطفال فى حالة تنكر» . فقد ذهبت يوماً إلى مكتب سالزبيرج فى أحد الأيام الحارة فى أواخر شهر مايو . وكان يرتدى بدلة خفيفة لونها رمادى فاتح حديثة الكى ، وقميص أبيض ، ورابطة عنق حريرية ، بينما كنت أرتدى بنطلون جينز وسويتر عادى . وكان سالزبيرج من اللباقة بحيث لم يلفت نظرى مباشرة إلى عدم ملائمة ملابسى ، إلا أنه أكد خلال حديثه على أن المهمة الرئيسية للمدرسة العامة 94 هى التعليم . ولذلك يجب أن يتفق مناخ المدرسة مع هذه المهمة . فالتعليم مهمة جادة ، ووراء عدم النظام الذى يبدو لنا تكمن القواعد ، وأصول الذوق واللياقة ، ونظام الزى المدرسى الذى يذكر الأطفال دائماً أنهم قد أتوا إلى المدرسة للتعلم .

مرت دوريس بتجربة مماثلة ، ففى أول يوم عمل لها بالمدرسة العامة 94 ، كانت فى صحبة سالزبيرج فى جولة فى طرقات المدرسة ، وكان الأطفال يعلقون على ملابسه قائلين

«هذه رابطة عنق جميلة يا سالزبرج أو بدلة أنيقة». كان هذا فى مدرسة بوسط المدينة العتيق، وليس فى مكان آخر حيث يعتاد المرء سماع مثل هذه التعليقات. بعد هذه الواقعة بعدة أيام ارتدت دوريس ملابسها بالطريقة التى يفضلها سالزبيرج. وتضحك قائلة : «لقد سألنى أحد الأطفال هل أنت شخصية مهمة ؟ فقلت : أعتقد ذلك، فقال الطفل : إنك تبدين كذلك».

توضح هذه القصة بدقة الرسالة التى يحاول سالزبيرج توصيلها إلى الأطفال، وأولياء الأمور، والمدرسين. وهى أن أطفال اليوم هم رجال الغد. وهم يحتاجون لقدوة يحتذون بها. ويحتاجون إلى توقعات ذاتية أعلى مما قد يحصل عليه التلميذ عادة فى أى مدرسة عامة فى برونكس. ويؤمن سالزبيرج إيماناً راسخاً بأن عليه أن يضع حدوداً واضحة للأمور. فلن يؤدى التشدد الصارم إلى نتيجة، وبصفة خاصة بالنسبة لسالزبيرج، الذى يصف نفسه بأنه شخص يميل للمرح والدعابة. ومن ناحية أخرى، لا يمكن أن تكون متسيباً تماماً. فالأطفال يحتاجون إلى معرفة الفرق بين الشخص البالغ الناضج والطفل. وهم يحتاجون إلى أناس ومؤسسات يستطيعون احترامهم.

يعلق سالزبيرج قائلاً : «يجب أن يعترف الناس بالمدرسين كمحترفين. فمنذ سنوات كان الناس يعاملون المدرسين باحترام. ولكنى أعتقد أن الستينيات قد غيرت ذلك. فقد بدأنا نتحدث عن الحقوق، وأهملنا الشق الآخر وهو المسئوليات والواجبات. فمع كل حق نحصل عليه تأتى مسئولية. وهذه الفكرة لم تلق الاهتمام الكافى فى الستينيات. وأعتقد أن نظام المدارس ما زال يدفع ثمن ذلك غالياً» - فهناك عدم التزام بالزى المدرسى، و عدم احترام للأكبر سناً، ولكن الأهم من ذلك هو عدم احترام المدرسين لأنفسهم وعدم تقديرهم لذواتهم.

قال لى سالزبيرج إن القليل جداً من الاحترام له تأثير كبير جداً. ومع أن جميع

العاملين معه يدعونه باسمه الأول (معظمهم يدعونه باسم الدلع شيلى) . إلا أن الأطفال يدعونه « السيد سالزبيرج» . وقد أصر أيضاً على أن تكون مخاطبة الأطفال للمدرسين ورجال الحراسة والمساعدين، أى جميع البالغين، بطريقة رسمية .

روح الدعابة والمرح . عندما كنت فى زيارة المدرسة العامة 94، كان المكان مليئاً بالضحك والمرح . صحيح أن الدعابة كانت من ذلك النوع الذى ينبع من المأساة كما يظهر فى مسلسل «ماش M*A*S*H» التليفزيونى ، إلا أن الواقع فى المدرسة كان بغيضاً من عدة نواحى حتى أنك لا تملك إلا الضحك . ولكن كان هناك جانب آخر . قال سالزبيرج : يحدث العديد من المواقف فى الحياة اليومية بالمدرسة العامة 94، ولكنه يساعد على الاحتفاظ بروح المرح والدعابة . وشرح ذلك بذكر واقعة معينة : «أحياناً تصل درجة الحرارة فى بعض أيام شهر يونية إلى 95° فهرنهيت وكذلك ترتفع درجة الرطوبة ، وحينئذ أرسل شخصاً لشراء أيس كريم لجميع العاملين . إنه تصرف بسيط ، إلا أن أثره كبير . وبالرغم من ذلك يأتيك هذا الشخص الغريب شاكياً . فقد حدث حين اشتريت أيس كريم للعاملين لأول مرة أن أتى هذا الشخص غاضباً إلى مكتبى ، وقال : «ماذا عن الأشخاص الذين يتبعون نظاماً غذائياً خاصاً؟» وكل ما استطاع سالزبيرج أن يفعله هو أن يضحك .

ولاشك أن روح الدعابة والمرح ـ والتعجب فى هذا الموقف بالذات ـ تساعد إلى حد بعيد على تخطى مثل هذه المواقف .

وفى الطب أيضاً ؟ إن شيلدون سالزبيرج وريتشارد ستيدمان شخصان مختلفان تماماً . ويعمل كل منهما فى بيئة مختلفة تماماً عن البيئة التى يعمل فيها الآخر . ومع ذلك هناك تشابه قوى بينهما فى الطريقة التى يتبعها كل منهما لاستخراج أفضل ما يمكن فى شخصية كل من يشرفان عليه؟ يعتقد الكثيرون أن الدكتور ستيدمان ، الذى يعمل الآن فى عيادة ستيدمان هوكنز فى مدينة ڤيل بولاية كولورادو ، هو أحسن جراح لمفصل الركبة فى

العالم. أما أنا فأعتقد أن نجاحه وسمعته يعتمدان إلى حد بعيد على طريقة إدارته للعيادة إلى جانب مهاراته التقنية الواضحة فى الجراحة. فهو ليس معلماً فقط لمعاونيه (وهو ما يعتبر غير عادى فى مجال الطب) ولكنه يقوم بدور المعلم لمرضاه أيضاً. فهو يستخدم فكرة التمكين (empowerment)- بمعنى نقل المقدرة على التحكم للمريض إلى أقصى حد ممكن. فهو يعمل على نقل خبراته ومعلوماته لمرضاه.

نتيجة لسمعة دكتور ستيدمان الطبية، تمتلئ حجرة الانتظار فى عيادته بالمرضى عندما ينتصف النهار، تماماً كما تكتظ الفصول بالأطفال فى مدرسة سالزبيرج - ومن بين مرضاه نجمة التنس مارتينا نافراتيلوفا والحائز على كأس العالم فى التزحلق على الجليد مارك جيرارد يلى. ولا شك أن الاقتراب من المكتب الخاص بالدكتور ستيدمان يعطى الإنسان إحساساً بالمهابة والوقار. فكل حائط تمر به مغطى بصور لرياضيين يمارسون ألعابهم. وكل صورة تحمل توقيع صاحبها مصحوباً بعبارات التقدير والإعجاب للدكتور ستيدمان. وفى نهاية صورة ضخمة لمارتينا نافراتيلوفا لاعبة التنس يوجد إهداء منها يقول: «إلى الدكتور ستيدمان الذى أعاد الابتسامة إلى وجهى وقلبى وركبتى أقدم شكرى وامتنانى». وصورة أخرى لمارك جيرارديلى عليها إهداء يقول: «إلى الرجل الذى أنقذ مستقبلى المهنى. ويوجد أيضاً ثلاث ميداليات فازت بهما نجمة التزحلق على الجليد سيندى نيلسون فى مسابقات كأس العالم معلقة على الحائط فى مكتبه ومكتوب على الإطار الخشبى تحتها: «جزء من كل ميدالية من هذه الميداليات يعتبر ملكا لك. شكراً لأنك ساعدتنى على تحقيق أحلامى».

ويشعر ستيدمان بكل الفخر عندما يشير إلى أن كثيراً من مرضاه كان أداؤهم أفضل فى المسابقات التى وقعت بعد إصابتهم. ويعتبر جيرار ديلى، من لوكسمبورج، أفضل مثال على ذلك. ففى عام 1983، سقط فى إحدى مسابقات التزحلق على الجليد وتسبب الارتطام فى خلع ركبته من مكانها وتمزق كل أربطتها، وأدى إلى إتلاف تام لغضاريف

القدم. وفى عام 1985 أصيب بخلع الكتف، وفى عام 1988 انفصل أحد الأوتار فى مرفقه، وهو لا يذهب إلى دكتور عظام غير ستيدمان. وهناك سبب وجيه بالطبع وراء ذلك، وهو أنه بعد إصابته الأولى فى ركبته عام 1983، تلك الإصابة التى كانت بالغة حتى إنك لتتعجب لو رأيته يمشى بعدها، استطاع الفوز خمس مرات باللقب المركب لكأس العالم، وهو مجموعة من النقاط السنوية التى يجمعها المتسابق فى أثناء الموسم. وفى موسم 1992 -1993 فاز باللقب مرة ثانية.

أما عن حجم ستيدمان الجسمانى فيماثل سمعته فى الضخامة. فطوله يصل إلى ستة أقدام وثلاث بوصات، كما يصل وزنه إلى 230 رطلاً. ولعلك تشعر على الفور بهيبة سمعته وحجمه عندما يقترب منك لمصافحتك. ولكن ابتسامته وطريقته الودودة، وهى مزيج من الخجل والدفء والاقتدار المهنى، تشعرك على الفور بالبساطة وسهولة التعامل معه. وتجعلك تتساءل عما إذا كان يستطيع دائماً الاحتفاظ برباطة جأشه. ربما لا يمكن ذلك فى جميع الأوقات، ولكن على أية حال لا يستطيع أحد من معاونيه أن يتذكر أى خلاف أو نزاع معه.

ولعل جزءاً كبيراً من نجاحه كطبيب يرجع إلى طلعته المهيبة هذه. وهى بلا شك سبب نجاحه فى قيادة فريق العاملين معه فى عيادة ستيدمان هوكنز، الذى يتكون من ثلاثين شخصاً. تقول شيرلى كارلسون، الممرضة التى عملت معه ما يزيد على عشرة أعوام: «عندما بدأت العمل معه لم أكن مجرد موظفة فى العيادة، ولكنى كنت مشرفة جراحة، وكان هو أحد الأطباء الكثيرين الذين ساعدتهم فى العمليات الجراحية. وكان مختلفاً عن الآخرين من حيث طريقته كجراح، ومن حيث طريقة تعامله مع من يعملون معه. فهو لم يكن مغروراً أو مستبداً مثل باقى الجراحين. بل كان هادئاً فى تصرفاته دون حاجة لأن يكون مركزاً لاهتمام الآخرين».

الرؤية الملهمة . يعرف ستيدمان تماماً، كغيره من القادة، حاجة الفرد إلى الشعور بالتحكم والسيطرة. وهو يدفع الحماس والاقتدار فى نفوس معاونيه ـ والأهم من ذلك فى نفوس مرضاه ـ من خلال رؤية بسيطة، وهى رؤية شخصية للطريقة التى يريد أن يمارس بها مهنة الطب. وقد جاء حلمه هذا كرد فعل سلبى لما رآه من ممارسة لهذه المهنة فى أماكن أخرى. ويعتقد ستيدمان أن أطباء كثيرين ينظرون إلى عملهم باعتباره مجرد تثبيت ركبة، أو كتف، أو حويصلة مرارية، أومعدة، أو أى عضو آخر. ولكن ستيدمان يتعامل مع البشر. فهو يسأل مرضاه عن أساليب حياتهم اليومية واهتماماتهم الرياضية، وخططهم للمستقبل، وعما يريد المريض تحقيقه بعد إجراء العملية. وتؤثر الإجابة على جميع الأسئلة فى نطاق العملية الجراحية، أو فيما إذا كانت هناك حاجة لإجراء العمليةالجراحية أصلاً. كما تساعد الإجابات على هذه الأسئلة أيضاً فى وصف برنامج العلاج التأهيلى، الذى يعتبره ستيدمان فى أهمية العملية الجراحية نفسها.

وقت الطبيب . ويكمن وراء هذه المناقشات وسلوك ستيدمان جانب آخر هام خاص بفلسفته فى طريقة معاملة الناس. ومع أننى كنت أحد مرضاه إلا أننى تحدثت أيضاً إلى عدد كبير من مرضاه. وكان لدينا جميعاً رأى واحد، وهو أنه بالرغم من شدة انشغاله، إلا أنه يشعرك حين تدخل مكتبه أنك أهم شخصية لديه.

ولا يتصنع هذا الاهتمام، لأن قضاء الوقت الكافى مع المريض هو جزء حيوى من فلسفته. وهو يؤمن بصفة خاصة بأهمية أن يحوز الطبيب على ثقة المريض. فكلما زادت ثقة المريض فى الطبيب كانت احتمالات الشفاء والعلاج أفضل. وأيضاً وعلى الدرجة نفسها من الأهمية، فعندما تزداد ثقة المريض فى مقدرته على اجتياز العلاج، تكون الفرصة أفضل فى الوصول للشفاء التام. ولذا يعمل ستيدمان على أن يعرف المريض تماماً ماذا يتوقع وماذا لا يتوقع من الجراحة والتأهيل الذى يتبعها، ويوضح للمريض أيضاً النتيجة المتوقعة من العلاج الطبيعى وسبب الأهمية القصوى لعلاج ما بعد العملية الجراحية.

ويساعد الفضول الفائق لدى ستيدمان على تدعيم هذا الجانب من رؤيته . وعلى سبيل المثال ، كان قد انبهر بما قرأ عن معدلات نجاح الشفاء العالية بعد العمليات التى تجرى فى ألمانيا الشرقية بالرغم من تأخر ألمانيا الشرقية عن الولايات المتحدة والدول الأخرى فى العلوم والمعدات . ولكن استطاع أطباء جراحة العظام فى ألمانيا الشرقية تحقيق معدلات عالية مذهلة من النجاح على المدى الطويل . فما هو السبب وراء هذا التميز ؟ ومن أجل ذلك سافر ستيدمان لألمانيا الشرقية ليتعرف بنفسه على تلك الأسباب ، وتوصل إلى أن هذا التفاوت فى الأداء يرجع إلى طبيعة العلاقة بين الطبيب والمريض . فقد كان المرضى فى ألمانيا الشرقية يؤمنون بمقدرة الأطباء ، ومن ثم يقضون وقتاً أطول فى التأهيل العلاجى بعد العمليات الجراحية .

وفى رأى ستيدمان أيضاً أن التفاؤل الحذر حيوى جداً للعلاج الفعال . ولا شك أن هذه الرؤية توضح لنا نوعية المعلم الذى يجعل الناس من حوله يرون احتمالات التفوق بدلاً من عوامل الفشل . وتكتب عنه *وول ستريت جورنال* قائلة : «عندما يفحص د . ستيدمان مرضاه فإنه يشيع البهجة بصفة دائمة ويحتفظ بأكثر العبارات دفئاً للأطفال الخائفين . ويقول لأحد المرضى من الشباب الذى أصيب بإصابة بالغة فى الغضروف : " إننى شديد التفاؤل بشفائك ، وأعتقد أنك يجب أن تكون متفائلاً أيضاً " »[2] .

ويبدو أن ستيدمان يتفهم تماماً أهمية الملكية الشخصية والسيطرةاللذين رأيناهما بمصنع بروكتر وجامبل فى ليما . وكتب ستيدمان فى هذا الشأن لإحدى الدوريات المهنية قائلاً : «هناك أعراض نفسية وبدنية تنتج عن تأثير التغير الجذرى فى أسلوب الحياة من رياضى متفوق له سجل متميز فى السباق إلى مريض . ولذا يبدو من المهم التعامل مع هاتين الناحيتين فى مرحلة ما بعد العملية »[3] .

ومن المشاكل الحادة التى تواجه الرياضيين هو الشعور بعدم التحكم والسيطرة الذى

يصيب المريض بعد حادثة ينتج عنها مثلاً إصابة بالغة للركبة تفقدها المقدرة على الحركة. ولكن الإحساس بالسيطرة على الأمور سرعان ما يعود للمريض مع أول زيارة للدكتور ستيدمان أى عندما يراه المريض ويشعر بأسلوبه الذى يعيد الطمأنينة والثقة إلى نفسه. إذ يريد ستيدمان أن ينقل ذلك الشعور بالسيطرة إلى المريض فى أسرع وقت ممكن. ويقول ستيدمان « يساعد البدء فى التمرين الفورى تقريباً بعد العملية على أن يحل الشعور بأن هناك هدفاً ينبغى تحقيقه محل الشعور باليأس» ويقصد ستيدمان بالسرعة هنا مجرد أن يستعيد المريض وعيه بعد التخدير. وهو لا يعنى بالطبع التمرين الذى قد يؤذى نتائج العملية ولكنه يعنى تمرين العضلات غير المصابة مثل عضلات المعدة أو الذراعين. بل إنه يقترح استعمال العجلة الثابتة بمجرد أن يستطيع المريض تحريك الساق غير المصابة بدون عوائق.

وتعتبر حالتى المرضية مثالاً طيباً على ذلك. كنت قد سقطت أثناء تزحلقى على الجليد فى مدينة ڤيل مما سبب إصابة بالغة فى الأربطة الداخلية المحيطة بالركبة اليسرى. وقد وقعت الحادثة فى يوم الاثنين فى حين يجرى ستيدمان عملياته الجراحية يوم الأربعاء. وقبل العملية وجهتنى ممرضات د. ستيدمان إلى حلاقة ساقى المصابة بنفسى وتنظيفها بصابون مطهر، ووضع علامة كبيرة بحبر ثابت على الركبة المصابة. هل قمت بتوفير بعض الوقت للممرضات ؟ ربما. ولكن الأهم من ذلك بالطبع هو اجتيازى للخطوة الأولى فى سبيل الأخذ بزمام السيطرة والتحكم فى الموقف. ويحمل هذا فى طياته تلك الرسالة الواضحة وهى : «إنها ركبتك أنت. صحيح أن ستيدمان قد يجرى جراحة ممتازة، ولكن إذا كنت تريد التزحلق على الجليد مرة أخرى، أو لعب التنس فهذا شأنك أنت، لأن مسئولية العلاج الطبيعى والتمرين تقع عليك أنت إذا كنت تريد حقا الاحتفاظ بعضلاتك فى حالة جيدة».

وقد ساعد العاملون بالعيادة، للمعاونة فى نقل مسئولية وملكية هذه العملية إلى

المريض، فى تطوير الحبل الرياضى Sport Cord، وهو أنبوب مطاطى شديد التحمل، طوله ستة أقدام، ويتصل به مقبضان وأربطة. فلم يكن العاملون بالعيادة راضين عن المدخل العلاجى المألوف، حيث يحدد المريض مواعيد منتظمة مع الطبيب المعالج، إلا أنها تكون غالباً غير مناسبة مما يجعل الكثيرون يعطونها القليل من الوقت أو يسقطونها كلية. أما مع الحبل الرياضى الذى يسهل حمله، فيستطيع المريض أن يؤدى عدداً كبيراً من التمرينات الرياضية فى أى مكان، فلا يكون لديه أى عذر لعدم ممارسة العلاج الطبيعى.

يقول ستيدمان عن هيئة العاملين فى العيادة: «لقد حاولت أن أختار فى كل مجال شخصاً أكثر منى تفوقاً فى ذلك المجال». وبالرغم من أنه مع د. هوكنز هما العمودان الرئيسيان اللذان تقوم عليهما العيادة، إلا أن العمل اليومى يؤديه فريق مثل تلك الفرق التى توجد فى مصنع بروكتر وجامبل. ويهتم جداً ديك ستيدمان بفريق العمل، ويعتبره حيوياً للعمل. ويقوم بأمور عديدة لبناء فريقه. فهو بالنسبة للمبتدئين يختار من يشعر بأنهم مناسبون لطريقة تعامله مع المرضى وهى: علاج «المريض ككل» بشقيه النفسى والبدنى.

كانت شيرلى كارلسون أول عضو فى هيئة العاملين بالعيادة. وعندما التحقت بالعمل فى العيادة فى عام 1982، كانت تقوم أساساً بالأعمال الإدارية. أما الآن فهى المساعدة الرئيسية للدكتور ستيدمان فى حجرة العمليات. وبسبب نوعية المساعدة التى تقدمها شيرلى، يستطيع ستيدمان أن يقضى وقتاً أطول خارج حجرة العمليات مشغولاً بعمل يعتبره مهماً للغاية، ألا وهو التحدث إلى المرضى. ويعتبر الدكتور ريتشارد هوكنز أحدث إضافة لفريق العمل حيث شعر ستيدمان بالحاجة إلى إضافة بعد جديد لعمله. فقد أدرك، مع مرور الوقت، أنه يركز أكثر فأكثر على جراحات الطرفين السفليين. ولكن يتعرض الرياضيون أيضاً لإصابات فى الذراعين والكتفين. يقول ستيدمان: «لقد وجدت الشخص الذى أعتقد أنه أفضل من يجرى جراحة الكتف (وكان أسلوبه يتماشى مع فلسفته). والآن عندما أرى أى شخص لديه مشكلة فى الكتف فإننى أرسله بلا تردد إلى

مكتب زميلى فى الحجرة المجاورة لى فى العيادة».

وتظهر حاجته إلى بناء فريق عمل أيضاً عندما يختار الأطباء الشبان بدرجة «زميل fellow» ممن يعتقدون أن سنة من التمرين مع ستيدمان وهوكنز تعوضهم عن المرتب القليل نسبياً الذى يبلغ 42,000 دولار سنوياً باكتساب المهارة والشهرة التى سوف تؤتى ثمارها عندما يعملون لحسابهم الخاص. وعندما تحدثت مع ستيدمان آخر مرة كان يواجه مشكلة من مشاكله الرئيسية تتمثل فى اختيار خمسة من الذين اجتازوا آخر تصفية لشغل وظائف «الزميل» الشاغرة من بين المتقدمين من أصحاب المؤهلات العالية البالغ عددهم أكثر من 200 طبيب. وقد تم اختيار 25 طبيباً منهم لزيارة العيادة. ووضح لهم أن للتوافق فى الأسلوب و التعامل مع المرضى أهمية كبرى فى اختياره الأخير.

ومثل كل القادة العظام، يشجع ستيدمان فريق العاملين معه على تجاوز أيه قيود. فقد التحقت كريستال آدمز للعمل معه فى عام 1985. وهى الأخرى ممرضة ماهرة تولت جزءاً كبيراً من الأعمال الادارية وتثبيت المقومات التى كانت تقوم بها شيرلى كارلسون وتساعد كريستال آدمز أيضاً فى أعمال ما قبل العمليات وما بعدها عند الحاجه لذلك، كما أن شيرلى كارلسون أيضاً ما زالت تعمل فى تثبيت المقومات. ويعمل ستيدمان أيضاً على تشجيع معاونيه على القيام بالمهام حيثما كانوا مثله أو أكثر منه كفاءة. تقول عن ذلك آنيت فولستون، التى تقود البحث السريرى فى إحدى مؤسسات الطب الرياضى التى لا تهدف إلى الربح ويشارك ستيدمان فى تمويلها: «إنه يعتمد حقيقة على معاونيه وعلى حسن تقديرهم للأمور ويثق فى مقدرتنا على اتخاذ القرارات. وكثيراً ما أذهب إليه وأسأله، ماذا تريدنى أن أفعل فى هذا الأمر؟» فأنا أمامى أحد اختيارات ثلاثة أ، ب، ج. ودائماً يرد على متسائلاً: «ما هو الاختيار الأفضل فى رأيك؟ولماذا؟» إننى أفضل هذا الأسلوب.. وهذا أفضل كثيراً ممن يقول «علينا أن نفعل هذا أو ذاك».

أخيراً، يمنح ستيدمان القدرة إلى معاونيه ومرضاه أيضاً بسهولة الوصول إليه، مثله فى ذلك مثل شيلى ناظر المدرسة العامة 94. ويساعده على ذلك تصميم العيادة الذى وضعته زوجته جاى، وهى عضو بفريق العمل، حيث يتيح له سهولة التجول فى أركانها لرؤية المرضى أو التعامل مع معاونيه كريستال، وشيرلى، وتوبر، وجون، وباقى العاملين*. فإذا كنت أحد المرضى، فمن السهل أن تصادف ستيدمان فى أحد أروقة العيادة، وسوف يقضى معك بعض الوقت إذا أمكنه ذلك، أما إذا كان مشغولاً بشئ آخر فى تلك اللحظة فسوف يعود إليك فيما بعد. ويعلم كل العاملين أنهم يستطيعون أن يصلوا إليه بسهولة إذا صادفتهم مشكلة لا يشعرون بالارتياح عند حلها بأنفسهم. ومن ثم فهو يساعد العاملين معه ببساطة من خلال إتاحة وقته لهم وفقاً لما يسمح به جدول عمله.

***

فى هذه الحقبة من الزمن التى تتميز بتخفيض عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمى، عندما تبدو لنا طبقة الإدارة الوسطى معرضة للخطر وفى طريقها للانقراض، فإننا جميعاً يمكن أن نتعلم الكثير من هؤلاء الذين يخرجون على القاعدة العامة فى عالم الأعمال مثل سالزبيرج وستيدمان. فكل منهما يجسد لنا ماذا يعنى أن تكون معلماً. وهذا الدرس وحده يستحق أن تدفع فيه ذلك الثمن الزهيد بدراسة الطريق الذى ينتهجونه. وهناك درس آخر أشد مهارة يمكن أن نتعلمه، على أية حال، فليس سالزبيرج وستيدمان مجرد مديرين، ولكنهما محترفين يؤديان رسالة فى الحياة تتضمن الإدارة ولكنها تتجاوزها إلى أبعد من ذلك. فقد تكون الإدارة فى حد ذاتها مجرد وظيفة آن الأوان لإلغائها. وهذا

---

* هناك حاجة ماسة إلى مزيد من البحث عن أهمية التخطيط الداخلى وتأثيره فى فاعلية إدارة فريق العمل. وهذه النقطة واردة على نحو غير مباشر، وإن يكن متكرر، فى بحثى. فمثلاً لدى كثيرين من الناجحين فى العمل كفريق أماكن مناسبة يجتمعون فيها، مثل مكتب سالزبيرج وتصميم عيادة ستيدمان وهوكنز. وفى المقابل، لقد عملت أخيراً مع مجموعة كبيرة من المحترفين الذين يريدون العمل مع فريق ولكنهم، نظراً لمجموعة متنوعة من الأسباب، لم يفعلوا ذلك إطلاقاً. ويرجع أحد الأسباب، وهو سبب أقتنع به شخصياً، إلى المبنى الجديد الذى صمم بطريقة معمارية غريبة تباعد بينهم وتضعهم خلف الأبواب المغلقة.

بالطبع ما يجعل تخفيض عدد المستويات الإدارية بصورة جذرية ممكناً. فعندما تعمل الإدارة، لا يوجد المديرون لمجرد تصريف الأمور، بل كما فى مصنع بروكتر وجامبل فى ليما للمساعدة فى إنتاج منتجات عالية الجودة مثل تايد وداونى. فالإدارة الجيدة هى الوسيلة لتحقيق هذه الغاية.

رأينا فى هذا الكتاب حتى الآن، كيف ينتقل تأثير العوامل التى تحفز على العمل إلى أعضاء الفريق مثل منح العاملين سبل السيطرة والتحكم فى سير العمل. ولكن ماذا يحدث فى تلك المواقف الأخرى التى لا يصلح فيها تطبيق فكرة فريق العمل بصورة تلقائية؟ فى الحقيقة يمكن دفع بعض المبادئ مثل الإيمان بالعمل، والقدرة على السيطرة على الأمور، والتعلم إلى الطبقات الإدارية الأدنى بصورة أكبر مما كانت تسمح بها نظريات الإدارة السابقة. ولتوضيح ذلك دعنا نعود إلى العاملين فى شركة فيديرال إكسبريس.

5

النظم التى تطلق حرية العاملين

العاملون أولاً فى شركة ڤيديرال إكسبريس

فى تمام الساعة الثامنة وعشر دقائق من كل صباح، ينطلق 25,000 من حاملى الطرود الذين يتبعون شركة فيديرال إكسبريس إلى كل ركن من أركان الولايات المتحدة فى عرباتهم ذات اللون البرتقالى والأرجوانى، ويبدأون سباقهم اليومى من أجل الوفاء بمواعيد التسليم. أما رؤساؤهم فهم يجلسون خلف مكاتبهم حيث يمكنهم، لو أرادوا، أن يتابعوا خط سيرهم على شاشات الكمبيوتر دقيقة بدقيقة وهم يجوبون طرقات المدينة ويختفون داخل مبانى الشركات. وعندما يعودون لقواعدهم بعد زحمة ما بعد الظهيرة يمكن لحاملى الطرود أن يتعرفوا بصورة سريعة على مستوى أدائهم أثناء النهار بالمقارنة بمستوى الكفاءة المتوقع الذى يقاس عن طريق مجموعة عوامل منها المسافة التى يقطعونها، وعدد محطات التوقف الفعلية، وعدد الطرود التى تسلمها أصحابها.

وفى الوقت نفسه، يمكن لأى عميل أن يستفسر عن مكان أحد الطرود بالاتصال التليفونى بشركة فيديرال إكسبريس فى أى وقت للتعرف على آخر مكان يوجد به الطرد فى خلال 30 دقيقة من الاتصال، حيث يتحدد مكانه فى تلك الشبكة التى تملكها الشركة من

الطائرات والسيارات والناقلات، والموظفين الذين يعملون فى الفرز أو التسليم. ويحدث كل هذا بطريقة إلكترونية، بمساعدة نظام كمبيوتر ضخم وأجهزة فحص محمولة يدوياً، تسمى المتعقبين العظام Super Trackers، تسجل تحركات كل من العاملين والطرود.

ياللعجب ! إنها بالطبع فيديرال إكسبريس، تلك الشركة التى اكتسبت شهرة عالمية بسرعة البرق فى تقديم خدمة توصيل الطرود، و تدعى فيدإكس حيث تتم عملياتها من خلال نظم محكمة تخضع لسيطرة جداول مواعيد التسليم ولتحكم النظم الإلكترونية. ولا تظن، بعد هذا الوصف، أنها مكان يضع كل شئ تحت الرقابة الدقيقة حتى الموتى، فكل شخص تحدثت إليه فى فيدإكس من حاملى الطرود إلى مديرى الإدارة الوسطى إلى رجال الإدارة على القمة ـ يقول إن الشئ الذى يقدره إلى حد بعيد فى هذه الشركة هو الحرية فى *إنجاز العمل بالطريقة التى يراها*. ويرجع نجاح فيدإكس إلى المقدرة على إيجاد هذا التوازن الدقيق بين النظم المتعسفة بطبيعتها، والمواقف المفرحة لقوة عمل تفيض حماسة بوضوح. ولهذا السبب يطالبون للشركة بوضع فى السوق الأمريكى ضعف وضع شركة يونيتد بارسيل سيرفيسUnited Parcel Service(UPS) التى تعتمد عملياتها أساساً على الأرشيف والسجلات.

وحتى نعرف كيف تعمل هذه الشركة، هيا نقفز داخل نظام فيدإكس.

يوم فى ممفيس

فى أثناء النهار يبدو كل شئ هادئاً نسبياً فى محطة فيد إكس العملاقة بمدينة ممفيس حيث يتناثر بعض عمال النظافة هنا وهناك، وكذلك تُجرى بعض عمليات الصيانة. وبصفة عامة تبدو المحطة عموماً هادئة وخالية بصورة تدعو للدهشة. وفى تمام الساعة التاسعة والنصف مساءً عندما تستعد باقى المدينة للنوم، يصل العاملون لبعض الوقت

فرادى فى البداية ثم يتقاطرون ويبدأون فى شغل أماكن انتظار السيارات. وفى تمام الساعة العاشرة مساءً يكون ستة آلاف من العاملين قد وصلوا إلى المحطة وحولوا منظرها الهادئ إلى ما يشبه الفوضى بالنسبة لأى شخص من الخارج. وفى العاشرة والنصف هبطت أول طائرة قادمة من أورلاندو. ومنذ هبوطها على أرض المطار حتى الساعة الواحدة والنصف صباحاً موعد وصول آخر طائرة من الساحل الغربى للولايات المتحده، تكون 98 طائرة قد هبطت بمعدل يصل إلى طائرة كل دقيقتين أو أكثر تقريباً فى مطار فيديرال إكسبريس فى ممفيس. وفى حين تفرغ الطائرات الحمولة الهائلة من الصناديق الضخمة والطرود والرسائل، يبدأ السير الكهربائى فى قلب المبنى الذى يشبه التيه فى الازدحام بحوالى 750,000 طرد. ثم يصنف كل طرد ويوجه ثم يعاد توجيهه حتى يتم إعادة شحنه إلى جانب الآلاف من الطرود الأخرى على طائرة من الطائرات التى يزيد عددها على المائة طائرة نفاثة. وتبدأ أول طائرة فى الإقلاع فى الساعة الثانية وخمس وأربعين دقيقة صباحاً. أما آخر طائرة فتعود إلى الساحل الغربى وتقلع فى الساعة الخامسة وخمس وأربعين دقيقة صباحاً. وعندما يبدأ الفجر فى البزوغ يكون عمال نقل الطرود، وعمال الفرز، وطاقم صيانة الطائرات فى طريقهم إلى منازلهم وتبدأ المحطة فى استقبال يوم هادئ آخر.

أما باقى العاملين فى فيدإكس الذين يبلغ عددهم 82,000 موظف فما زال يومهم فى بدايته. ومع هبوط الطائرات فى الساعات الأولى من الصباح فى أورلاندو وسياتل وبوسطن ولوس أنجليس يهب إلى العمل 25,000 من حاملى الطرود فى الولايات المتحدة. وأول مهمة يقومون بها هى التأكد من تسليم الطرود العاجلة قبل الساعة العاشرة والنصف صباحاً وفقاً للتوقيت المحلى لكل مدينة. وما لم يخرج حاملو الطرود بالفعل من المحطات الرئيسية، المنتشرة بالولايات المتحدة والبالغ عددها 600 محطة، فى تمام الساعة الثامنة وعشر دقائق صباحاً، فإن شركة فيدإكس تقدر أن تزيد احتمالات التأخير فى تسليم الطرود العاجلة زيادة أسية. ويبدأ العمل فى آلاف المكاتب التابعة للشركة داخل الولايات

المتحدة فى تمام الساعة الثامنة صباحاً. ومهمة هذه المكاتب هى التأكد من أن كل عميل أرسل خطاباً أو طرداً يتلقى كل المساعدة والعون الذى يحتاجه لتحديد موقع الطرد سواء إذا كان الطرد يطوف فى شوارع المدينة، أو فى طريقه للوصول (ربما عن طريق المرور بالطرق غير المباشرة بمدينة ممفيس)، أو فى طريقه لخوض معركة مع المسئولين عن الجمارك فى موسكو أو طوكيو.

قبل أن أشاهد طريقة العمل والحركة فى ممفيس، كنت أعرف أنه لابد من وجود «شىء إيجابى وقاطع» تختص به فيديرال إكسبريس فيما يتعلق بالطريقة التى تدير بها العمل. ولقد حيرنى، مثل الكثيرين غيرى، ذلك التساؤل عمن يتجول فى خضم هذا العمل الضخم ويشرف عليه فى المساء؟ فقد كان الشئ الوحيد الذى «رأيته» هو هذا العدد الضخم الذى يشل التفكير من الصناديق والطرود والأظرف المتحركة، وصوت السير الكهربائى، والعربات الكهربائية الناقلة للطرود، والعاملين المشغولين بكل هذا الازدحام والتكدس. الشىء الوحيد الذى لم أره فى هذا الخضم المتلاحم هو وجود أى خطأ أو وقوع أى حادث. وهذا هو لب الموضوع. فليس هناك شئ غير طبيعى يستحق المشاهدة، وأنا أحاول استيعاب ما كان يجرى أمامى. ففى شركة تقدم خدمة مثل فيدإكس، تكون نظم العمل غاية فى الأهمية ولكن، بعكس عمليات التصنيع، تكون هذه النظم غير مرئية إلى حد بعيد. ولكن ذلك لا يقلل من دقة هذه النظم وقوتها، مثلها مثل الأنابيب والناقلات والآلات والكمبيوتر، تلك المعدات التى تعمل على صنع منظف الملابس داونى أو تايد السائل.

وتؤدى البنية الأساسية لنظم العمل فى فيديرال إكسبريس فى النهاية إلى أن يتولى العاملون مسئولية الشركة تماماً. وتكمن وراء هذه البنية الأساسية فلسفة تقول : العاملون أولاً.

العاملون أولاً

لم أفكر بعمق فى كيفية إدارة العمل فى فيدإكس حتى شتاء عام 1990 . وكنت قد تأخرت عن موعد الغذاء. وذلك لأننى لم أستطع العثور على المطعم. وبالرغم من تأكدى أننى فى المنطقة الصحيحة، إلا أن أحداً لم يستطع أن يدلنى على مكانه بالضبط، كما لم يكن فى المنطقة تليفون لكى أستخدمه. وفى حالة من اليأس، دخلت أحد مكاتب فيديرال إكسبريس الصغيرة التى يديرها غالباً شخص واحد. كان الشخص الجالس خلف المكتب مشغولاً بوضوح، إلا أنه رفع رأسه فى بشاشة عند دخولى المكتب وسألنى كيف يمكن أن يساعدنى.

ذكرت له الصعوبة التى أجدها فى العثور على المطعم. وهو بدوره لم يكن يعرف مكان المطعم، ولكنه قال: « انتظر دقيقة ». ونظر حوله ووجد دليل تليفونات مدينة سان فرانسيسكو وبحث عن اسم المطعم وطلب الرقم ليسألهم عن العنوان. وبعد ذلك لم يتركنى حتى تأكد أننى سوف أستطيع الوصول إلى المطعم.

ربما تكون هذه الواقعة فى حد ذاتها عادية، ذلك أن الغريب فى أى مدينة يجد دائماً من يساعده. ولكن الشئ المدهش حقاً هو أننى لا أذكر أننى دخلت أى مكتب من مكاتب فيدإكس إلا وكان العاملون فيه يتسمون بالأدب والألفة والرغبة فى تقديم المساعدة. هذه الصفات، بالإضافة إلى الثقة التى لا تهتز بهم، تجعلنى عميلاً يدين بالولاء لهم على الأقل. ولاشك أنه يوجد الكثيرون مثلى، وهذا هو ما يعطى الشركة ميزة استراتيجية غاية فى القوة. ولكن كيف يحققون ذلك ؟

بعد أن ضللت طريقى إلى المطعم ببضعة أيام، ذهبت إلى مكتب فريد سميث الرئيس التنفيذى. و حكيت له هذه الواقعة، وسألته : كيف ؟ كيف تجعلون العاملين على هذا النمط الواحد من البشاشة والرغبة فى تقديم العون؟ وبصفة خاصة كيف يحققون ذلك

وهناك العديد من المكاتب لايعمل بها سوى شخص واحد أو شخصين على الأكثر ؟ لا شك أنهم يشعرون أحياناً بالتعب والإرهاق أو يشعرون بالوحدة والملل فى أحيان أخرى، أو حتى التذمر والتأفف. فلماذا بذل هذا الشخص أقصى جهده ليساعدنى فى العثور على المطعم الذى كان فيه موعدى على الغذاء ؟ خاصة وأننى لم أدخل المكتب للحصول على أيه خدمة من خدمات فيديرال إكسبريس. كما أننى كنت قد توقفت فى عدة أماكن سابقة للعثور على ضالتى ولم ألق هذا النوع نفسه من المساعدة. وهنا اتضح لى أن الإجابة ليست سهلة. ولكنها على أية حال تتلخص فى شعار واحد هو دع العاملين يتولون مسئولية العمل بالكامل واجعل اهتمامك بالعاملين أولاً ثم بالعملاء بعد ذلك.

فى مدينة ممفيس بولاية تينيسى يعمل فريد سميث وباقى الطاقم فى فيديرال إكسبريس على التأكيد بصفة مستمرة على أنهم يضعون «العاملين فى المقدمة». نعم إنهم يريدون أن يعرفهم الناس بمستوى الخدمة الفائق الجودة التى يقدمونها للعملاء. ونعم إنهم يسعون إلى أن يتصدروا القائمة فى إمكانية الاعتماد عليهم. ونعم إنهم يريدون أن ينمو حجم العمل فى الشركة ويحقق لهم أرباحاً طيبة. ولكنهم فى فيديرال إكسبريس يضعون العاملين أولاً قبل كل شئ. يقول سميث: «اكتشفنا منذ فترة طويلة أن رضا العميل يبدأ حقيقة برضا العامل. وتتضمن العبارة الموضحة لفلسفة الشركة هذا الاعتقاد الراسخ لدينا، وهى: «العاملون ــ الخدمة ــ الربح» وهى ثلاث كلمات بسيطة يسهل تذكرها، ولكنها صعبه التنفيذ.

ربما يعلم الكثيرون قصة بداية فيديرال إكسبريس التى أصبحت أسطورة فى حد ذاتها. ففى منتصف السيتنيات، كتب سميث بحثاً أثناء دراسته لعلم الاقتصاد فى جامعة ييل. وفى هذا البحث وضع التصور الأساسى التالى: توصيل الطرود فى اليوم التالى لإرسالها بدرجة ثقة تصل إلى 100 بالمائة باستخدام مركز تجميع وتوزيع يقع بالقرب من موقع تركيز سكان الولايات المتحدة. حتى إذا انتقل الطرد من مدينة بالتيمور إلى

واشنطن العاصمة المجاورة لها مباشرة فلا بد له أن يمر بهذا المركز . وطبعاً تبدو هذه الفكرة شديدة الغرابة، أليس كذلك ؟ وهذا ما ظنه أيضاً أستاذ الاقتصاد ولذا حصل سميث على تقدير ضعيف فى هذا البحث، إلا أن الفكرة التصقت بذهنه وظلت معه حتى بدأ فى إنشاء هذه الشركة بعد أن قام برحلتين إلى فيتنام، وورث مبلغاً ضخماً عن والده، ولقى بعض المساعدة من جانب الرأسماليين المغامرين، وكذلك مبلغ 4 ملايين دولار من ماله الخاص .

أما ما لا يعرفه الكثيرون فهو أن سبب فاعلية فيديرال إكسبريس ونجاحها فى خدمة عملائها هو استيعاب قوة العمل الجيد لفلسفة الشركة وأهدافها الموكولة إليهم . قالت لى السيدة التى تعمل مديراً لإحدى محطات التوزيع : «تقوم فلسفة فيديرال إكسبريس على العناية بالعاملين أولاً لأنهم سوف يقدمون بعد ذلك خدمة متميزه تأتى بعائد طيب وتحقق الأرباح ». وأضافت قائلة إنه من السهل نسيان هذه الفلسفة فى خضم العمل اليومى المزدحم . ولكن أفضل المديرين فى فيدإكس يبذلون الوقت اللازم لمعاملة العاملين بصورة طيبة، ولذلك فإن هذه الطريقة « تؤتى ثمارها حقاً » كما قالت . وفى عام 1990، حصلت فيدإكس على جائزة مالكولم بولدرج لجودة الخدمة . وكانت أول شركة خدمات تحصل على هذه الجائزة .

ويعتقد جون ويست، الذى كان يتولى المسئولية العامة عن الجودة فى فيدإكس عندما تحدثت إليه، أن سبب الحصول على هذه الجائزة هو تنظيم وتحسين ما كان موجوداً بالشركة من قبل، أى مدخل العناية بالعاملين أولاً، أكثر من تطبيق برنامج جديد كبير . ويعتقد ويست أن الخطأ الذى تقع فيه معظم برامج رفع الجودة التى تطبق فى الشركات الأمريكية هو تجاهل العامل الإنسانى الذى يعتبره هو الأساس المتين لأى نظام لدعم الجودة أو الخدمة . ويوضح ويست رأيه قائلاً إن العديد من برامج الجودة تعتمد على الأدوات . وإذا أهمل العامل الإنسانى، تكون برامج الجودة مثل السراب لاتحقق شيئاً . ويوضح ويست قائلاً : «إن معاملة العاملين معاملة طيبة، وإشعارهم بصدق رعاية الشركة لهم وعنايتها

المخلصة بهم، يؤدى بصورة طبيعية إلى ميلهم نحو تقديم خدمة ممتازة للعملاء لا يمكن أن تحصل عليها حتى لو دفعت ذهب العالم لشرائها». ويقول أيضاً إن الشركة تستطيع أن تنفق الكثير على نظم الاتصال الجيد، أوعلى التدريب، أو على أى شئ آخر، ولكن إذا لم يحمل العاملون شعوراً طيباً نحو أنفسهم ونحو وظائفهم ونحو المكان الذى يعملون فيه، فلن تستطيع أن تحصل منهم على خدمة متميزة للعملاء ».

ويعتقد سميث أن فلسفة الاهتمام بالعاملين قبل أى شئ آخر ليست إلا انعكاساً للتوجهات الحالية والتاريخية فى المجتمع الأمريكى . وهو يوضح ذلك بأنه منذ نشوب الثورة الأمريكية أصبح تقدير الشخصية الإنسانية الفردية وحماية حقوقها، بصرف النظر عن الهوية الأصلية، هو الشغل الشاغل للتطور الاجتماعى فى المجتمع . ويوضح ذلك *دليل المدير* فى شركة فيديرال إكسبريس حيث ورد فيه :

« يشير دستور الولايات المتحدة وميثاق حقوق الإنسان وقانون الحقوق المدنية، بالإضافة إلى التشريعات الهامة الأخرى ـ خاصة منذ الكساد الذى ظهر فى الولايات المتحدة ـ إلى تقدم مستمر نحو الرقى بكرامة الإنسان. ولقد أوضح لنا علماء السلوك المحدثين مثل أبراهام مازلو وفريدريك هيرتسبيرج أن كل إنسان لديه مجموعة من الحاجات الانفعالية تأخذ شكل هرم، قاعدته الحاجات الأساسية مثل السلامة والمأوى والمأكل وتتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى الاحترام والرضا عن النفس، والإحساس بروعة الإنجاز .

وبالتدريج ظهرت هذه القيم الإنسانية فى لب سياسات الشركة المتقدمة، مصحوبة دائماً بنتائج باهرة . وأدى التحسين، الذى حدث فى الوقت نفسه فى القوانين التى تحمى حقوق الفرد بالإضافة إلى تطوير التعليم ووسائل الاتصال الجماهيرى، بالعاملين إلى خلق قوة العمل التى تحتاج إلى «قيادة» وليس «رئاسة»

تقليدية. . . ومن ثم أعيد توجيه طاقة العاملين التى كانت تضيع من قوة العمل فى الكفاح للحصول على حقوقهم إلى إرضاء الرئيس الحقيقى الوحيد، وهو العميل. [1].

وفى حين يتضح مدى تقدم هذا التفكير، إلا أن بيان فيدإكس عن الاهتمام أولاً بالعاملين قد يبدو لنا نوعاً من الدعاية الصادرة من الرئيس التنفيذى الذى يفيض حماساً، أو حديثاً منمقاً من قسم العلاقات العامة بالشركة. وما يعنينا هو، هل يقومون حقاً بوضع هذه الأفكار النبيلة موضع التنفيذ؟ نعم، لا شك أنهم يطبقون ذلك. ومن الطرق التى يحققون بها ذلك التوفيق بين الوظائف وشاغليها. ويعتقد فريد سميث اعتقاداً راسخاً أنه من المهم توظيف الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة على أن يبدأ هذا فى الوظائف التى تتعامل مع العميل مباشرة.

وعلى مدى السنوات الماضية، استطاعت فيديرال إكسبريس التوصل إلى توصيف دقيق للخصائص المطلوبة فى الشخص الذى يتعامل مباشرة مع العملاء بحيث تجعله يتفوق فى الاتصال بهم، بل ويستمتع بالتعامل معهم. يضيف سميث قائلاً: «نحن نعرف جميعاً الأشخاص المنطوين على أنفسهم الذين يصعب التودد إليهم. ولا يمكن أن نتخيل وضعهم فى وظائف تتطلب الكثير من التعامل مع العملاء. ومع ذلك، فإن هذا يحدث فى كثير من الأحيان فى (شركات الخدمات الأخرى)». وهو يتصور أن هذه المشكلة تمثل إحدى المشكلات الكبرى فى قطاع الخدمات.

هذا ويتطلب الكثير من عمل حامل الطرود، وكذلك عمل كل وكلاء خدمة العملاء، الاتصال المباشر بالعميل تحت ظروف تكون غالباً مشحونة بتوتر الأعصاب. وقد أوضح أحد حاملى الطرود الذين قابلتهم ذلك بصورة مباشرة، فقال: «إذا كنت لا تحب التعامل مع الناس، فلن تصمد يوماً واحداً فى هذه

الوظيفة». وأضافت أخرى قائلة : «تسألنى عما أحبه فى هذه الوظيفة ؟ زبائنى ، فهم أكثر أهمية بالنسبة لى من شركة فيديرال إكسبريس نفسها» ، وتقول أيضاً «طبعاً لولا فيديرال إكسبريس ما تعرفت بهؤلاء العملاء الممتازين ، ولذلك فأنا أعتقد أنها دائرة يؤدى كل جزء منها للآخر» . وكان لأحد المتعاملين مع الطرود رؤية أخرى : «لا بد أن تكون على قدر من الجنون حتى تريد أن تعمل فى هذه الوظيفة التى تتعامل مع العملاء مباشرة ، حيث يأتى إليك فى الأوقات المزدحمة بالعمل عملاء فى حالة غضب أو هياج أو يميلون إلى الثرثرة . ويجب طبعاً أن تكون لطيفاً معهم حتى ولو كنت تعلم أنهم كلما أكثروا من الصياح والكلام زادت احتمالات تأخر وصول الطرود بسبب تعطيلهم لك» .

وفى الحقيقة ، لا تتفهم فيدإكس هذا فقط ، بل تعمل على تحقيق تلك الفكرة التى تبدو بديهية ، ومع ذلك تلقى غالباً التجاهل ، وهى أن تحديد « الشخص المناسب للوظيفة المناسبة » يختلف باختلاف الوضع الوظيفى داخل المنظمة . ولذا لا تستخدم الترقية مكافأة روتينية لهؤلاء الذين أثبتوا جدارتهم فى الوظائف الكثيرة التى تتطلب المواجهة المباشرة مع العملاء . وكما سنرى فوراً ، فإن فيدإكس تتبع نظاماً صارماً لاختيار من يشغل الوظائف القيادية . وفى هذا الشأن تظهر الشركة عناية خاصة لتفهم خصائص أولئك الذين يصنعون القادة العظام بالقدر نفسه ، أو أكثر ، من العناية التى توليها لفهم سمات الموظفين الذين يعملون بالإدارة العليا لخدمة الأفراد .

ومن ثم يظهر لنا بوضوح أن فيدإكس تطبق مبدأ وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة بطريقة أفضل مما تطبقه معظم الشركات الأخرى . أما التحدى الحقيقى فهو العثور على أفضل ما فى هؤلاء الناس . وتوجد فى الشركة آليتان للتطبيق الفعلى الفعال لفكرة العاملين أولاً ، الأولى ، دراسة استقصائية موجهة للعاملين ورؤسائهم . والثانية ، برنامج يضمن فى النهاية العدالة لجميع العاملين .

الدراسة الاستقصائية - الاستجابة - التنفيذ

فى فصل الربيع من كل عام، يجرى موظفو شركة فيدإكس دراسة استقصائية للتعرف على توجهات العاملين يتكون من 29 سؤالاً. تتعرض الأسئلة العشرة الأولى للجو العام السائد فى مجموعة العمل المباشرة التى ينتمى إليها الفرد. فهناك أسئلة مثلاً عما إذا كانت هناك محسوبية فى مجموعة العمل ؟ هل يعاملك المدير المباشر باحترام؟ هل يستمع المدير إلى أفكارك ؟ هل يساعدك المدير على إنجاز عملك بطريقة أفضل ؟ أما المجموعة التالية من الأسئلة فإنها تطلب من الموظف تقييم الإدارة الأعلى من رئيسه المباشر. وتتناول الأسئلة الباقية المناخ السائد فى المنظمة بصفة عامة. أما المجموعة الأخيرة فتستفسر من الموظف عن سرعة استجابة فيدإكس لآرائه السابقة التى ذكرها فى العام السابق. ثم تبوب الإجابات فى مجموعات، ويحصل كل مدير على درجة على كل سؤال لكل من التسعة والعشرين سؤالاً فى الاستمارة، كما يحصل على درجة شاملة. ويسمى مجموع درجات الأسئلة العشرة الأولى « مؤشر القيادة ».

هذا، ويوضع هدف محدد لمؤشر القيادة كل عام. فإذا لم تحقق الشركة هذا الهدف، فلا يحصل الثلاثمائة مدير على القمة على المكافآت السنوية ـ هكذا بمنتهى البساطة. فلا تخفض المكافأة التى تمثل عادة حوالى 40 بالمائة من المرتب الأساسى للنائب الأول للرئيس إلى 30 بالمائة أو20 بالمائة ولكنها تصبح صفراً، لاشىء. وهذا فى حد ذاته يوضح لمديرى فيدإكس أنه من الأفضل لهم التعاون مع مرؤوسيهم ومعاملتهم بطريقة سليمة وأفضل. كما يوضح لكل العاملين أهميتهم للشركة. وأنهم يستطيعون التحكم فى طريقة إدارة هذه الشركة.

ولسنوات عديدة يطبق برنامج مماثل فى فنادق هيات التى تعتبر هى الأخرى من العمليات الخدمية. إذ تتمثل خبرتنا بأى فندق فى الطريقة التى يعاملنا بها موظف الاستقبال فى مكتب تسجيل الإقامة أو فى الخدمة التى نحصل عليها فى المطعم أو غير ذلك. ولذلك

فمن الأهمية بمكان أن يشعر العاملون شعورا طيباً نحو المكان الذى يعملون فيه. وإلا فلن نحصل على خدمة جيدة مهما كان عدد برامج التدريب على جودة الخدمة التى تقدمها إدارة سلسلة الفنادق للعاملين وبصرف النظر عن عدد الوجوه المبتسمة بطريقة مفتعلة. وتجرى إدارة فنادق هيات، مثل فيدإكس دراسة استقصائية سنوية لاستطلاع رأى العاملين. وتعتبر نتائج هذه الدراسة الأداة الفعالة الوحيدة التى تستطيع التحكم فى ازدهار المستقبل المهنى لمدير الفندق أو فشله. فلن يحصل المدير الذى يتكرر تقييم العاملين له بدرجات أقل من مرضى» على أى تقدم مهنى فى فنادق هيات، بل إنه قد يعرض نفسه بذلك للفصل.

ونعود لفيدإكس التى تجرى الدراسة الاستقصائية فى فصل الربيع من كل عام. فماذا عن الاستجابة والتنفيذ فى النظام؟ بمجرد تَسلُّم الاستمارات بعد استيفائها تبوب البيانات وتسلم إلى المديرين ورقة تسجيل الدرجات التى دونتها المجموعة التى يشرفون عليها مباشرة، كما يتسلمون الدرجات التى حصل عليها المديرون الآخرون من مجموعاتهم التى يشرفون عليها مباشرة، وذلك حتى يتسنى لهم مقارنة أدائهم بأداء المديرين الآخرين. وبعد فترة قصيرة، يدعو كل مدير المجموعة التى يشرف عليها مباشرة إلى اجتماع لمراجعة النتائج. والفكرة الرئيسية وراء ذلك هى أن تقوم المجموعة كلها بفحص المشاكل بعمق ثم تضع خطة لتحسين الأداء. هذه الخطة توجه أهداف المدير للسنة القادمة، ثم تسلم إلى الرئيس المباشر للمدير الذى يشرف عليهم، وأيضاً إلى مجموعة صغيرة من كبار التنفيذيين فى المستوى الإدارى الأعلى الذى تسميه فيدإكس «مستوى المدير الإدارى».

ولتوضيح هذا النظام عملياً، سنأخذ على سبيل المثال قسم الفواتير الذى يتضمن 500 من العاملين فى مدينة ممفيس. فمنذ خمس سنوات كانت إدارة القسم تحصل على 70 بالمائة من الدرجات فى مؤشر القيادة تحت بند: أقل كثيراً مما هو متوقع. نعم، كانت هناك دراسات استقصائية، ولكن التنفيذ كان ضئيلاً. يقول مايك لودرديل: «لقد كان الأمر نوعاً

من المزاح. إذ لم يتغير شئ من عام لآخر». وتؤيد ذلك دوريس إلدر، وهى إحدى الموظفات فى قسم فواتير العملاء، قائلة: «كنا نعبر عن رأينا ولم يكن أحد ينصت إلينا».

أما فى المستويات الإدارية الأعلى من لودرديل، فقد كانت مديرة قسم فواتير العملاء سيندى هينسون، تستوعب ما تشير إليه إجابات العاملين. حيث استرعى انتباهها الدرجة الضعيفة التى حصلت عليها وهى، 14 بالمائة، بالنسبة لأحد الأسئلة التى يجيب عليها العاملون الأقل منها بمستويين إداريين وهو: «هل تحصل على التأييد الذى تحتاجه من الرئيس المباشر للمدير الذى يشرف عليك؟» وفى ذلك الوقت كانت سيندى هينسون تحاول جاهدة التوفيق بين ضغوط العمل ومتطلبات طفلها الصغير المريض فى المنزل. وهى تقول فى هذا الشأن: «كان على أن أراجع نفسى كثيراً». ومن ثم قامت باستدعاء عدة مديرين للاجتماع خارج موقع العمل ليوم كامل، تقول عنه: «وضح لى هؤلاء المديرون جميع الأخطاء التى ارتكبتها فى خلال العامين الماضيين. وحتى أكون صادقة مع نفسى فقد كنت فى شدة الفزع بسبب الدرجات المنخفضة التى قيمونى بها. واستمعت لمدة سبع ساعات لحديثهم عن جميع الأشياء التى أفسدتها».

وفى هذا الاجتماع وعدت سيندى هينسون باقى المديرين بأن تتغير و تعمل على تحسين أدائها، ووعدها المديرون بدورهم بمساعدتها على ذلك. وقام كل منهم بالوفاء بوعده. واجتمعت بهم بصفة أكثر دورية، غالباً خارج موقع العمل، حتى يشعروا بحرية التحدث عن أى شئ وليس عن العمل فقط. كما غيرت هى تعبيراتها الصامتة للرد على تعليقاتهم كأنها كانت تتعامل مع أطفال. وقامت بالإكثار من الجولات التى تقوم بها فى القسم، والاستماع إلى هموم ومشكلات العاملين. وفى الوقت نفسه، وضحت سيندى هينسون أن نتائج الدراسة الاستقصائية تشير إلى أنه ينبغى على مديرى الإدارة الوسطى القيام بدورهم المطلوب منهم أيضاً. ولذا بدأ المديرون فى عقد اجتماعات ربع سنوية، كل مدير مع المجموعة التى يشرف عليها مباشرة، حيث أعطيت كل مجموعة مهلة لوضع

الخطة اللازمة لحل مشكلة من أكبر المشكلات التى تواجههم - مثل عدم مرونة ساعات العمل، تلك المشكلة التى تواجه العديد من الآباء أو الأمهات. وعلى مدى ثلاث سنوات، كان العاملون يعملون بالتضامن مع رؤسائهم على تطبيق الأفكار الجديدة. فقد بدأوا تطبيق نظام مرن لساعات العمل يسمح للعاملين بالحضور فى أى وقت بين الساعة الخامسة والعاشرة صباحاً، ثم العمل لعدد مختلف من الساعات فى أيام مختلفة من الأسبوع. وبدأوا أيضاً تطبيق برنامج غير عادى يسمح للعاملين بتعويض الوقت الذى يضيع فى حالات الطوارئ، التى تحدث عادة بسبب المرض المفاجئ لأحد الأبناء. وكان نتيجة ذلك ارتفاع الروح المعنوية وكذلك الإنتاجية. يقول لودرديل: «هذه المرونة فى ورديات العمل خلقت الحافز لدى العاملين لإنجاز العمل». وفى تقدير إدارة شركة فيديرال إكسبريس أن هذا النظام استطاع توفير حوالى مليونى دولار خلال عامين نتيجة انخفاض الوقت الإضافى وتخفيض عدد العاملين الذين أصبح ممكناً بعد تطبيق نظام ساعات العمل المرنة.

وتغيرت أشياء أخرى أيضاً. فقد قام العاملون بتغيير نظام التقييم فى إحدى المجموعات التى ظن أعضاؤها أن المديرين يفضلون بعض العاملين على الآخرين، ومن ثم طالبوا بتطبيق طريقة علمية أدق لتقييم الأداء عند تصحيح الأخطاء فى فواتير العملاء. وكونت المجموعة فريق الجودة واستنبطوا نظاماً للتقييم الإحصائى الذى يستخدم الآن لتقييم العاملين بطريقة أكثر عدالة. وتقول دوريس إلدر: «لقد تغيرت الأمور بصورة جذرية، وأصبحنا نتطلع إلى التعبير عن رأينا لأننا نعرف أن أمراً ما سوف يحدث. وعلى مدى ثلاث سنوات ارتفع مؤشر القيادة فى قسم الفواتير إلى 90 بالمائة.

وأخيراً، وكأن كل ما ذكر فيما سبق ليس كافياً بعد، تضع شركة فيدإكس حداً أدنى لمؤشر القيادة كل عام. ويقضى أولئك الذين تهبط درجاتهم على مؤشر القيادة إلى أقل من هذا الحد الأدنى مهلة مؤقتة إضافية. وتسمى هذه المجموعة فى فيدإكس «المجموعة

الحرجة critical concern group ، وهذا يعنى أن العاملين الذين يقعون تحت القيادة المباشرة للمدير الذى لم يحصل على الحد الأدنى من الدرجات سوف يجيبون مرة أخرى على أسئلة الدراسة الاستقصائية نفسها بعد انقضاء مهلة مدتها ستة شهور ، حيث يمرون مرة أخرى بدورة التقييم والاستجابة والتدريب على الحلول اللازمة .

ضمان المعاملة العادلة

تعتبر فيديرال إكسبريس البرنامج الذى تطبقه ، الخاص بالدراسة الاستقصائية والاستجابة والقرارات المترتبة على ذلك ، دعامة أساسية لفلسفتها حول وضع العاملين فى المرتبة الأولى . وإذا افترضنا أن هذا البرنامج يمثل كل إنجازات الشركة ، فإنها تكون بهذا الإنجاز قد تقدمت على معظم المنظمات الأخرى بما يتفاوت بين عشر واثنتى عشر سنة ضوئية ، وحققت قفزة هائلة فى إلغاء الانقسام التقليدى بين الفرد والمنظمة . ولكن هناك ما هو أبعد من ذلك ، ألا وهو : سياسة ضمان المعاملة العادلة ، التى لا نستطيع تجاهل أهميتها بأية حال . وهناك اللوحات والملصقات التى تصف هذه السياسة وتعبر عنها معلقة على جدران شركة فيديرال إكسبريس فى كل مكان .

وهذا البرنامج مباشر وسهل الفهم ويستوعبه جيداً جميع العاملين فى شركة فيديرال إكسبريس مثله مثل سياسة الدراسة الاستقصائية والاستجابة والتنفيذ . وقد صمم هذا البرنامج حتى يستطيع أى فرد له تظلم أن يصعد بتظلمه هذا حتى الإدارة العليا إذا تطلب الأمر ذلك ، حيث يصلون إلى حل بشأنه فى غضون 21 يوماً .

وإذا كان لدى العاملين أى شكوى أو مشكلة ، فإنهم فى الظروف العادية يعرضونها على المدير المباشر لهم ويتوصلون معاً إلى حل فورى . أما إذا لم يرض العامل تماماً عن ذلك الحل ، فعندئذ يجتمع المدير المباشر لهذا العامل مع المدير الذى يعلوه فى المرتبة

الإدارية بحضور المدير الإدارى ويبحثون معاً المشكلة . وتعطى لهم مهلة للرد مدتها سبعة أيام . ويقول لارى ماكماهان نائب الرئيس للموارد البشرية : «إن ما نسعى إليه هو : هل نستطيع حل مشكلة هذا الشخص؟» . فإذا استطاعوا الحل ، كان هذا هو نهاية المشكله . أما إذا كان العامل ما زال غير راض، يعرض التظلم حينئذ على نواب رؤساء الأقسام وعلى نواب الرئيس فى المستوى الإدارى الأعلى ، حيث يبحثون المشكلة على المنوال نفسه الذى قام به المديران والمدير الإدارى . وتعطى لهم أيضاً مهلة مدتها سبعة أيام للتوصل إلى حل كما هو الحال مع المجموعة الأولى التى ناقشت الأمر .

إذا افترضنا أنه قد تم التوصل إلى صحة موقف الإدارة بعد كل من المرحلتين الأولى والثانية من مناقشة المشكلة ، ولكن الموظف ما زال غير مقتنع بصحة هذا الرأى . فى هذه الحالة يصعد التظلم إلى مجلس الاستئناف ، الذى يتكون من الرئيس التنفيذى ، ورئيس عمليات التشغيل، ورئيس إدارة الأفراد ، بالإضافة إلى اثنين من نواب رئيس الشركة . فى هذه المرحلة من دراسة الشكوى، يكون أمام هذا المجلس، الذى يجتمع مرة كل أسبوعين ، ثلاثة اختيارات ، الأول : الإقرار فوراً بأن الحقائق تؤيد القرار الذى اتخذ مسبقاً فى المرحلتين السابقتين، ومن ثم يقر المجلس هذا القرار . وإما قد يغير المجلس من قرار المديرين السابق (ربما بعد الاستماع إلى الحالة بصفة شخصية لمراجعة الحقائق وملابسات الأمر) . وإما قد يحال الأمر إلى مجلس مراجعة يتكون من عضوين يمثلان الإدارة وبعض الزملاء الذين يختارهم الموظف المتظلم بنفسه . هذا المجلس يتمتع بمطلق الحرية فى الاستماع إلى المشكلة كما يفعل المحلفون فى المحاكم العادية ثم يقررون ما يجب اتخاذه لحل المشكلة .

يقول ويست الذى كان عضواً فى مجلس المراجعة الذى قرر إعادة تعيين موظف شعر أنه قد فصل بدون وجه حق : « ولكننا لم نقف عند هذا الحد ، وقررنا أنه يجب أن لا

يعود لهذا الشخص إلى عمله السابق. وكان علينا اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كان يجب أن يتقاضى مرتبه عن الفترة التى فصل فيها بأثر رجعى، وما هى الوظيفة الجديدة التى يعين عليها، وما هو مستوى الأجر المناسب له عند إعادة تعيينه، إلى غير ذلك».

وهكذا تقطع شركة فيديرال إكسبريس شوطاً كبيراً فى دعم فلسفتها التى تضع العاملين أولاً بهذين البرنامجين، الأول: الدراسة الإستقصائية والاستجابة والتنفيذ، والثانى سياسة ضمان المعاملة العادلة. ومرة أخرى نرى الروابط الوثيقة بين العاملين فى الشركة وخططها التنظيمية ونجاحها الاستراتيجى المستمر عن طريق فلسفة الادارة نفسها وأيضاً النظم التى تجعلها حقيقة يمكن تصديقها.

المتعقب العظيم ومؤشر جودة الخدمة

قد يتساءل البعض: «ألا يؤدى هذا الاهتمام الفائق بالعاملين إلى خطر الابتعاد عن العملاء؟ والإجابة فى كلمة واحدة هى «لا». ويوجد نظامان آخران يساعدان على الاحتفاظ بالعملاء فى طليعة اهتمامات الشركة، وهما: المتعقب العظيم SuperTracker ومؤشر جودة الخدمة Service Quality Indicator (SQI).

ربما يعد نظام المتعقب العظيم بمثابة أعظم إنجازات فيديرال إكسبريس التكنولوجية. وفيما يلى تفصيل آلية عمل هذا النظام: ففى كل مرة ينتقل فيها الطرد من يد لأخرى، يقوم الموظف بتمرير آلة تصوير صغيرة يحملها بيده على الكارت الملصق على الطرد الذى يوضح بياناته كاملة. هذه الآلة متصلة بوحدة أخرى مثبتة فى سيارة حامل الطرود حيث تستقبل هذه الوحدة كل البيانات المتجمعة عن طريق آلة التصوير الصغيرة وتقوم ببثها إلى محطة استقبال قريبة عن طريق شعاع راديو بتردد قدره 800 ميجا هيرتز. وهنا تبث المحطة البيانات الجديدة عن طريق قمر صناعى إلى مبنى ضخم للكمبيوتر فى مدينة ممفيس.

ويساعد نظام المتعقب العظيم على دعم نظام مؤشر جودة الخدمة الذى يعتبر مقياساً

لجودة خدمة العملاء، مما يساعد فيديرال إكسبريس على الاقتراب من تحقيق حلم فريد سميث القديم الذى يتطلع إلى تحقيق رضا العملاء بنسبة 100 بالمائة. وقبل التوصل إلى هذا النظام فى عام 1988 كانت الشركة تتطلع إلى هذا الهدف ولكن لم تكن هناك وسيلة للتنبؤ الدقيق بإمكانية تحقيقه. والآن يعمل المتعقب العظيم على مساعدة الشركة فى قياس خدمة العملاء بدقة. ومن ناحية أخرى يعمل نظام المتعقب العظيم على إحياء شعار شركة فيدإكس القديم: «كل شخص يعمل من أجل العميل».

ويعمل نظام مؤشر خدمة العملاء على متابعة تقديم الخدمة يومياً داخل نظام الشركة كله. وفى الحقيقة يبدأ الكثير من البيانات فى التجمع وتصبح متاحة عند إقلاع آخر طائرة من ممفيس فى الساعة الخامسة وخمس وأربعين دقيقة صباحاً. حينئذ يبدأ إعطاء درجة مركبة لعدة عناصر تعتبرها فيداكس هامة فى تحديد جودة خدمة العملاء، منها على سبيل المثال:

- التأخير عن يوم الوصول ـ وصل الطرد إلى ممفيس متأخراً يوماً أو أكثر.
- التأخير عن ساعة الوصول ـ وصل الطرد فى اليوم المفروض أن يصل فيه إلى ممفيس، ولكن بدلاً من وصوله 10.30 صباحاً، فإنه وصل فى الساعة 10.45 صباحاً مثلاً.
- تبديل الفاتورة ـ وقع خطأ ما فى الفاتورة المرسلة للعميل
- عدم تسلم الطرد ـ لم يسلم أو سُلم فى موعد متأخر.
- تلف الطرد ـ وصل الطرد فعلاً ولكن أصابه بعض التلف أثناء الشحن.
- فقدان الطرد ـ لم يصل الطرد على الإطلاق ولا يعرف أحد عنه شيئاً.

واضح طبعاً أن بعض الأخطاء أفدح من غيرها، وهذه الحقيقة تؤخذ فى الاعتبار عن طريق نظام النقط. على سبيل المثال، إذا كان هناك «تأخير عن ساعة الوصول» فإن ذلك يكلف النظام نقطة واحدة. وإذا كان هناك «تأخير عن يوم الوصول»، فإن ذلك يكلف

النظام خمس نقاط. أما تلف الطرد أو عدم تسلمه أو فقدانه، فإن كلاً منها على حدة يكلف النظام عشر نقاط. وفى نهاية كل يوم عمل، تجمع النقاط التى تحققت ويخطر الجميع بمستوى أداء الشركة بدءاً من الرئيس سميث وحتى الفراز الذى يعمل بعض الوقت فى محطة ممفيس إلى حامل الطرد فى مينيابوليس. و فى يوم زيارتى لموقع العمل فى ممفيس بلغ مجموع النقاط لمؤشر جودة الخدمة حوالى 130.000 نقطة. وعلمت من العاملين فى الشركة أن هذا الرقم عادى، وأنهم يعملون أفضل بما يقدر بحوالى 15 بالمائة عما كانوا فى العام المالى الماضى، وذلك على الرغم من النمو المستمر فى حجم العمل.

هذا وتهدف الشركة إلى تخفيض نقاط الأخطاء فى مؤشر جودة الخدمة إلى عُشر الرقم الحالى، وهذا يعنى حوالى 13,000 نقطة يومياً - فى غضون السنوات الخمس القادمة. لاحظ أن الرقم مطلق. وأنه لا يقاس بالنسبة إلى حجم العمل. وإذا إفترضنا أن حجم العمل فى فيدإكس يستمر فى النمو فإن تحقيق هذا الهدف غير ممكن تقريباً. (ومع ذلك وكما سنرى فيما بعد، استطاعت موتورولا تحقيق هدف طموح مماثل من خلال برنامجها عن الجودة الشاملة).

والاستخدام الثانى للتكنولوجيا الذى يساعد على تحسين عدد النقاط المسجلة على مؤشر جودة الخدمة هو شبكة الإرسال (البث) التليفزيونى التى تملكها الشركة، وتسمى FXTV أو تليفزيون فيدأكس وتتصل بشاشات عرض مثبتة فى جميع مواقع مكاتب الشركة تقريباً، حيث تستخدم المحطة فى أغراض عديدة منها إعلام العاملين بمحاولات الشركة النشيطة لغزو الأسواق العالمية (قبل إذاعة هذه الأخبار فى أى مكان آخر)، ومنها تقديم برامج حية من أسئلة وإجابات مع رجال الإدارة العليا. ومن أهم الاستخدامات الرئيسية لهذه المحطة إذاعة المحصلة اليومية لنقاط مؤشر خدمة العملاء حتى تصل النتيجة لكل موظف بشركة فيدإكس.

وقبل أن يأخذنا الحماس لهذين النظامين المثيرين يجب على أية حال أن نشير إلى أنه يمكن استخدام نظام المتعقب العظيم، بل إنه يستخدم أحياناً، فى تعقب تحركات حاملى الطرود. قالت لى إحدى حاملات الطرود وهى تمزح إنها تسمى هذا النظام «أخى الأكبر الصغير الحجم». وإلى جانب شبكة الإرسال التليفزيونى، تبدو فيدإكس مثل شىء مأخوذ مباشرة عن رواية *1984* للكاتب أورويل. و السؤال المثير للانتباه هنا هو لماذا توفر نظم مثل المتعقب العظيم ومؤشر جودة الخدمة وتليفزيون فيدإكس المزيد من الحرية للعاملين بدلاً من زيادة القيود على هذه الحرية؟

أولاً، أن هذه النظم صممت لإشباع احتياجات العملاء ولتسهيل أداء العمل لهؤلاء الذين يقومون بخدمة العملاء، مثلها فى ذلك مثل أفضل النظم التى تستخدم فى المصانع الآلية حالياً. وهذا بالطبع على النقيض التام من تلك النظم التى تدعم البيروقراطيات، والتى صممت لخدمة احتياجات الإداريين. ولذا تركز مثل هذه النظم على إرضاء الرئيس وليس إرضاء العميل. (وهذا فى الحقيقة يعتبر واحداً من أفضل تعريفات البيروقراطية التى سمعتها. ويمكن اعتباره بمثابة اختبار بسيط، ولكنه شامل يستخدم للحكم على الوضع البيروقراطى فى أية شركة أو قسم). أما النظم غير البيروقراطية، فهى على العكس تماماً، لأنها فى أقل درجاتها تخدم هدف إرضاء العميل، بل وفى أحيان أخرى تعمل على إسعاده. ومثل هذه النظم تسهل إلى حد بعيد مهمة العاملين الذين يتصلون بالعملاء مباشرة.

ثانياً، توفر نظم فيدإكس للعاملين مرونة مدهشة تمكنهم من أداء العمل بطريقتهم الخاصة. خذ على سبيل المثال نورا رونى، وهى من كبار المديرين فى محطة العمليات فى مركز ضخم يقع فى شارع هاريسون بمدينة سان فرانسيسكو. وهذا المركز يجمع ويفرز ويوزع الطرود من جزء كبير من مدينة سان فرانسيسكو يشمل حيها المالى النابض بالحركة والنشاط. وهى مسئولة عن إدارة دخل سنوى يزيد على ثلاثة ملايين دولار، وتشرف

على ما يقرب من 200 موظف يتداولون 5,000 طرد يومياً بين أيديهم.

التحقت نورا رونى بالعمل حاملة للطرود فى فيدإكس عام 1978، بعد تخرجها فى قسم الفنون بجامعة ولاية كاليفورنيا. سألتها ما الذى يعجبها فى شركة فيديرال إكسبريس وجعلها تمكث فى هذا العمل لمدة أربعة عشر عاماً. هنا ذكرت نورا عدة عوامل: المرتب الذى تحصل عليه، والتحدى الذى تواجهه فى العمل، ونوعية العاملين الذين تعمل معهم. ولكن الشئ الرئيسى الذى تحدثت عنه كان «الابتكار أو الحرية الفائقة التى تتمتع بها فى إنجاز العمل». ولما كانت تدرس الفن فيما سبق، فإن الحرية فى العمل تشكل اهتماما خاصا بالنسبة لها. وعلى مدى السنوات الخمس، التى عملت فيها حاملة طرود، توصلت إلى أن أكثر ما تحب فى عملها هو التنوع والحرية التى تتمتع بها، وهى تقول فى هذا الشأن: «إننى أملك المقدرة على التحكم الكامل فى يوم العمل، حيث يترك لى تماماً طريقة إدارته، وأعتقد أن هذا يعطى الناس الكثير من القوة».

والآن، وهى من كبار المديرين، تشعر نورا بثقل المسئولية التى تتولاها، وبالرغم من النظم المتعددة التى تنظم عملها، والحجم الضخم من البيانات التى تتدفق عليها يومياً، ما زالت تشعر بأنها مستقلة وحرة نسبياً. وتبدو أهداف نورا واضحة تماماً لها. وبمجرد حصولها على موافقة رئيسها على هذه الأهداف، فإنها تشعر بكامل الحرية فى تحديد الطريقة التى تختارها لتحقيق هذه الأهداف ولأداء وظيفتها. تقول نورا: «إن رئيسى المباشر لا يأتى هنا ليصدر ملاحظاته عن عدم كفاية عدد العاملين فى فرز أول النهار أو عن الخطأ فى تنظيم خطوط السير. فأنا أضع برامج التدريب الخاصة بالقسم وأقوم بتكوين فرق الجودة وتصميم خطوط السير، إلى غير ذلك. فالأمر كله بيدى فى حقيقة الأمر لتحديد ما يستحق الاهتمام وما يحتاج لقرار». قد يبدو لنا هذا التعليق مجرد رأى لمدير يرى الأمور من خلال نظرة وردية للأمور، ولكن تعليقات العاملين فى الخط الإدارى الأول كانت مماثلة. قال لى أحد حاملى الطرود: «أنا أحب الحرية التى أتمتع بها وأنا على الطريق،

وأحب أيضاً التعامل مع الناس، وأحب عملى كضابط اتصال بالعملاء، وأشعر أننى متفوق فى أدائه». وقال آخر: «إنهم يتركوننى وشأنى طالما أننى أؤدى وظيفتى». وقال ثالث: «إن العمل هنا ليس مملاً على الإطلاق، فالوقت يمضى بسرعة».

وبالرغم من تعدد النظم التى تقنن وتنسق العمل الذى يؤديه حاملو الطرود فى فيدإكس، إلا أنهم يتمتعون بحرية فائقة فى تقرير كيفية إنجاز مسئولياتهم. على سبيل المثال، فإن لهم حرية تحديد المسار من مبنى إلى مبنى آخر، والتفاوض مع العملاء حول الترتيبات الخاصة بجمع الطرود منهم، وكذلك حرية تنظيم سياراتهم من الداخل وترتيب الطرود فيها بالطريقة التى يرونها أفضل بالنسبة لهم.

ويبدو أن العاملين فى مواقع أخرى يشعرون بالدرجة نفسها من الحرية فى العمل - حتى المتعقبين «tracers» الذين تنحصر وظيفتهم فى مساعدة العملاء على تعقب حالة الطرود التى أرسلوها. فمن حيث المظهر، تبدو هذه الوظيفة خاضعة لرقابة محكمة عليها. قالت لى اثنتان من المتعقبين فى سان فرانسيسكو إن إحدى مسئوليات وظيفتهم هى الانتباه كل مساء إلى كل طرد مما يقرب من 5,000 طرد تمر من خلال المركز الواقع فى شارع هاريسون فى ذلك اليوم. قالت إحداهما: «يجب أن يكون العمل مضبوطاً مائة بالمائة قبل أن نذهب إلى المنزل، ولهذا نكون على وعى تام (بالرقابة التى يفرضها النظام». ولكنها أضافت: «أنا دائما أشعر بالحرية التامة. ولعل هذا هو أفضل ما يميز عملى». هذا ويتطلب عمل المتعقبين أن يكونوا على اتصال تليفونى دائم بالعملاء الذين يشعرون بالقلق على طرودهم، ولكن لا يوجد دليل يقول لنا ماذا نقول لهم على التليفون أو أى شئ من هذا القبيل، لأن الإدارة تثق بنا إلى حد بعيد». وتدخل متعقب آخر قائلاً: «يوجد سبعة مديرين هنا، بما فيهم نورا. وقد يسبب هذا الخوف للكثيرين، إلا أنهم لا يراقبوننا بطريقة صارمة، فهم يوضحون لنا ما هو مطلوب منا. فإذا لم نحقق ما يتوقعونه، فإنهم يخبروننا بذلك أيضاً، إلا أنهم لا يحكموننا بقضيب من حديد على الإطلاق».

ويبدو أن العاملين فى موقع فيديرال إكسبريس الذى تدور فيه العمليات الإدارية الضخمة فى مدينة ممفيس يشاطرونهم الرأى والمشاعر . فعلى سبيل المثال ، يعمل مايك لودرديل فى فيدإكس فى حين يدرس التليفزيون وإنتاج الأفلام . وكان قد عمل فى قسمين من أقسام الفواتير وهو عمل يتطلب أهمية قصوى للعناية بالتفاصيل الدقيقة . وبالرغم من ذلك يقول : «أنا لا أعتبر قواعد العمل كقوانين ، ولكننى أتعامل معها كقواعد مرشدة لى فى عملى . وأنا دائماً أتعامل مع هذه القواعد بحرية حيث أقوم بملاءمتها بما يتناسب معى» .

لا شك أن الأمور نسبية فى الحياة . وتحدد فيدإكس مقاييس ومعايير لأداء حاملى الطرود تتضمن عدد الطرود التى يجب جمعها أو تسليمها فى الميل الواحد وفى الساعة الواحدة فى المسارات المختلفة . ويوجد كذلك زى موحد وشروط خاصة بالمظهر ، أما أهم المعايير على الإطلاق فهو التسليم فى المواعيد المحددة تماماً ، وبصفة خاصة التسليم فى الصباح المبكر وفى زحمة بعد الظهر عندما يختنق حاملو الطرود بين العملاء الذين ينتظرون حتى آخر لحظة لإرسال الطرد والطائرة التى توشك على الإقلاع لتسليم الطرود فى ممفيس . ولكن حاملو الطرود يقارنون وظائفهم فى فيدإكس بالوظائف التى كانوا يشغلونهــا من قبل ، أو بالوظائف التى يشغلها أصدقاؤهم ، أو بوظيفة حاملى الطرود فى شركات أخرى منافسة (ويقولون إن المشرفين يركبون مع حاملى الطرود فى سياراتهم ويرافقونهم على المســـار لقياس توقيت أداء حامـــل الطرد باستخدام ساعـــات إيقاف (stop watches) .

وحتى ننقل الصورة بأمانة ، فإن الورد له أشواك أيضاً . ففى خلال جلسة مدتها ساعتين مع ثمانية من حاملى الطرود فى سان فرانسيسكو ، تركزت80 بالمائة على الأقل من المناقشة حول النواحى السلبية المختلفة . وبصرف النظر عن أنه من المتوقع التركيز على

١

السلبيات فى جلسة مثل هذه، إلا أنه قد ظهرت بعض الشكاوى الحقيقية، إحداها مثلاً، أن كثيرين يشعرون الآن بالضغوط المالية السائدة فى المجتمع، أكثر مما كانوا يشعرون وقت النمو المستمر عندما كانت الشركة تتمتع بحرية أكبر فى التعيين. وذكر حاملو الطرود أيضاً فى شكواهم أن فيدإكس لا يوجد بها مسار مرض للتقدم الوظيفى لحاملى الطرود كبار السن، حتى أن بعضهم يعمل فى الوظيفة نفسها منذ خمسة عشر عاماً. ولا شك أن هذه الوظيفة شاقة من الناحية الجسمانية، ويتزايد عدد حاملى الطرود الذين يبلغون عن إصابات ناتجة عن الإجهاد العضلى المتكرر. إلا أنه، من جهة أخرى، ما زالت أمامهم فرصة الاختيار، حيث يمكن لأى منهم أن يختار التحول إلى الإدارة كما سنرى الآن. قال أحدهم: «إذا كنت تريد وظيفة أكبر وأفضل (من وظيفة حامل الطرود) فهذا متروك لك تماماً». فمن وجهة نظره لا يوجد فى الشركة أو فى نظمها أو حتى ضغوطها الداخلية ما يقف فى طريق التجديد الوظيفى للفرد. وقد وافقه بعضهم على ذلك فى حين اعترض الآخرون.

ولدهشتى لم يظهر حاملو الطرود الذين تحدثت إليهم أى تذمر من نظم معايير ومقاييس العمل التى تعنى الكثير فى مركز الشركة بمدينة ممفيس. هذا و سألت المجموعة المجتمعة أيضاً، ماذا عن رأيهم فى نظام مؤشر جودة الخدمة (SQI) والمعايير الأخرى؟ فقال أحدهم بجرأة وبالنيابة عن المجموعة التى تجلس حول مائدة مستديرة: «إننا نستمع إليه ولكننا لا نعيره اهتماماً». وبالرغم من ذلك يفهم حاملو الطرود جيداً أهمية نظام مؤشر جودة الخدمة بالنسبة للإدارة، أما المعنى الذى تقصده هذه المجموعة فهو: عليك أن تثق بمقدرتنا على استخدام مهاراتنا وحسن تقديرنا للأمور وسوف نؤدى وظائفنا ونتتج وفقاً للمعايير التى ترضى الإدارة العليا فى المقر الرئيسى».

تطويع النظم

يتمتع العاملون فى فيدإكس بالمقدرة الكاملة على تطويع النظم التى تحكم العمليات داخل الشركةوهذا هو أحد الأسباب التى تساعدهم فى فيدإكس على الشعور بالحرية ، بدلاً من الشعور بالقهر . ويعتبر فريق متابعة الجودة أحد السبل المتبعة لتحقيق هذه الحرية فى فيدإكس .

ويتولى جميع المديرين فى أعلى التنظيم الإدارى فى فيدإكس إدارة فريق متابعة الجودة وهو فريق يهدف لحل المشكلات عن طريق الاتصال الأفقى بين المسئولين عن الأقسام المختلفة ، وهذا بالطبع بالإضافة إلى مهامهم الرئيسية بحكم موقعهم الوظيفى . ولتوضيح ذلك أذكر أننى عندما زرت العاملين في فيدإكس بمدينة ممفيس كانت هناك شبكة كاملة من فرق العمل تعمل على حل مشكلتين فقط هما : التأخيرعن اليوم المحدد لوصول الطرد والتأخير عن الساعة المحددة لوصوله . كان هناك خمسة من نواب الرئيس العشرة الأولى قد قاموا بتكوين مجلس قيادى لتوجيه المعونة اللازمة للجهود المبذولة فى هذا الشأن . وكان هناك أحد عشر فريقاً يتتبعون السبب الجذرى فى تأخير الطرد تابعين مباشرة لهذا المجلس القيادى . كانت مهمتهم هى القيام بعمل المخبرين والبحث عن الأسباب الشائعة التى تؤدى إلى تأخير وصول الطرود فى اليوم المحدد لها من بين مئات الأسباب المحتمل حدوثها .

فمن الناحية الميدانية ، استدعى مدير واحد من المستوى الإدارى الأول فى قاعدة الهيكل التنظيمى من كل منطقة من مناطق العمليات التى يبلغ عددها 35 منطقة ، وطلب إليه أن يترك عمله العادى ويلتحق بالعمل على حل مشاكل التسليم المتأخر . كان يقدم العون لهؤلاء المديرين فريق خدمة من كل محطة من محطات الخدمة التى تتناثر فى أنحاء الولايات المتحده والتى يزيد عددها على 600 محطة ، مثل تلك التى تقع فى شارع

هاريسون بمدينة سان فرانسيسكو. ففي هذه المحطات يقوم أحد المديرين ومعه عدد من حاملي الطرود وأحد مندوبي خدمة العملاء بالاجتماع دورياً للتركيز على مشاكل التسليم المتأخر وبحث الأسباب الجذرية بصفة خاصة، وأيضاً لشحذ العقول للتوصل إلى أفكار للتغلب على هذه المشكلة وتطبيقها. على سبيل المثال، أحد الأسباب المتكررة التي تؤدي إلى تأخير وصول الطرد عن اليوم المحدد له قد تم تصحيحه عن طريق نظام المتعقب العظيم. فقد يخطئ العملاء في أحيان كثيرة في كتابة التاريخ على استمارة النقل الخاصة بالطرد، ولا يدرك الخطأ مندوبو فيدإكس أو حاملو الطرود. ومن ثم فإنه على الرغم من وصول الطرد في الموعد الذي كان يهدف إليه العميل أصلاً، إلا أن تسليم الطرد هنا يسجل تحت بند « تأخير عن الموعد المحدد» بسبب هذا الفرق بين التاريخ الحقيقي والتاريخ المكتوب فعلاً. ولعلاج هذا السبب يقوم المتعقب العظيم بوضع تاريخ لكل طرد ثم يقوم بحساب تاريخ التسليم عن طريق الساعة الداخلية المثبتة به، ومن ثم لا تظهر مثل هذه الاختلافات في تواريخ التسليم.

في المركز الواقع في شارع هاريسون، طورت نورا روني نظام فرق متابعة الجودة خطوة أخرى. ففي العمليات التي تشرف عليها، تلقى أحد مندوبي خدمة العملاء بالإضافة إلى أربعة من حاملي الطرود تدريباً على رئاسة فرق عمل صغيرة تكونت لمعالجة المشاكل بمجرد ظهورها. وقامت نورا بالتعهد للمشاركين بأنها سوف تطبق ما يرونه صالحاً لحل المشكلة. وقد أرجع أحد فرق متابعة الجودة، و يتكون أساساً من مناولي الطرود، سبب التأخير إلى طريقة تعبئة الطرود كل صباح في سيارات حاملي الطرود.

في داخل المحطة، التي تشبه الجراج الكبير الحجم تفرغ الطرود من سيارات النقل الضخمة على السير الكهربائي الذي تحيطه على الجانبين سيارات حاملي الطرود وهي

فارغة . وبمساعدة عيونهم التى تشبه عيون الصقر ، يلتقط حاملو الطرود اللفافات من على السير الكهربائى ثم يقومون بتحميلها على السيارات المناسبة . ويحدث غالباً ، على أية حال ، أن تهمل طرود ، فتتجمع مع طرود أخرى فى منطقة حاجزة فى نهاية السير الكهربائى ، ثم تلتقط ويعاد تدويرها على السير الكهربائى .

وقد حدد الفريق أحد مصادر المشكلة : وهو أن التعليمات التى تبين اتجاه الطرود على السير الكهربائى لم تكن واضحة . ومن الأمور الأخرى ، أن الفريق أوصى بالتدريب الأفضل ، ووضع خرائط أكثر وضوحاً توضح مسار كل طرد . وطبقت توصياتهم فوراً وتحقق من وراء ذلك نتائج طيبة لأن الفريق الذى تقدم بهذه التوصيات هو نفسه الفريق الذى اكتشف المشكلة ، واقترح حلولها وهو نفسه المسئول عن تطبيق هذه الاقتراحات أيضاً .

القفز إلى المواقع القيادية

من الأمور الشائعة فى الولايات المتحدة ترقية رجل البيع الممتاز إلى مدير مبيعات ، ويصبح المدرس الممتاز ناظراً للمدرسة ومديراً لها . وفى الماضى ، كان من المعتاد فى فيدإكس أن يكون حامل الطرد الممتاز أو ممثل خدمة العملاء المتفوق أول المرشحين لتولى وظائف فى الإدارة . والمشكلة فى هذا النموذج أن العاملين المتفوقين فى وظائفهم لايصلحون بالضرورة لوظائف قيادية . وإذا كان الحال كذلك ، ففى الغالب تسبب ترقيتهم التعاسة لهم ولهؤلاء الذين يشرفون عليهم . وتتذكر رونى ، المدير فى محطة سان فرانسيسكو ، ما كانت عليه الأمور فى الشركة ، وتقول : «كان الترقى للمناصب الإدارية الأعلى مفتوحاً على مصراعيه لكل من يريد ، وربما لهذا السبب رقى العديد من العاملين الذين لا يصلحون أبداً لهذا المنصب الأعلى ، ومن ثم كانوا غير ناجحين فى مواقعهم على

الإطلاق » أما الآن فلا يوجد شئ متروك للمصادفة فى الطريقة التى تختار بها فيدإكس الرؤساء للمناصب الإدارية الأعلى . ففى يناير عام 1989 ، وضعت عدة إجراءات تضمن اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف القيادية . وهنا يبدو لنا واضحاً مرة أخرى نموذج رائع للتزاوج والانسجام بين النظم الموضوعة و مبدأ العاملين أولاً .

تقوم شركة فيدإكس بالترقية أساساً من الداخل مثلها فى ذلك مثل باقى شركات القمة . ولكن الأكثر من ذلك أن الشركة تفعل ذلك بطريقة تحاول بها ضمان أن يضع العاملون فى المناصب الإدارية الأعلى نصب أعينهم فلسفة العاملين أولاً واضحة وبراقة . ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن نظام فيدإكس يؤكد للعاملين على جميع مستوياتهم أنهم سوف يعملون تحت قيادة جيدة . وفى نطاق فلسفة العاملين ـ الخدمة ـ الأرباح ، بدأت فيدإكس تطبيق رؤيتها عن طريق تعريف خصائص القائد الجيد . ومن ثم ، بدأ منذ سنوات عديدة فريق من إدارة الأفراد فى وضع أكثر من 200 صفة من صفات القائد الجيد . وبعد جهد شاق تم اختصار الخصائص فى تسع صفات فقط (انظر الملحق 3) ، تشكل نواة ما تسميه فيدإكس «عملية القيادة والتقييم والوعى LEAP » التى تعرف بالقفزة . وهى اختصار لعبارة Leadership, Evaluation and Awareness Process .

وكانت الخطوة التالية هى التوصل إلى برنامج تدريبى غير عادى يستمر لمدة يوم واحد ويسمى «هل تناسبنى المناصب الإدارية ؟» فمن خلال هذا البرنامج يتعرف كل من يرغب فى تولى منصب إدارى أعلى فى فيدإيكس على الواقع الفعلى لمتطلبات هذه المناصب بعيداً عن بريقها الزائف . ويقوم بتدريس هذا البرنامج هؤلاء المديرون على خط الإدارة الأول الذين أتموا الانتقال للمناصب الإدارية الأعلى فعلاً . ومن خلال حضور هذا البرنامج الذى يستمر يوماً واحداً يختفى الغموض الذى يكتنف المناصب الإدارية ، ويكتشف الحاضرون أن متطلبات الوظيفة التى يطمحون إليها قد لا توفر لهم الحرية أو القوة التى يظنونها ، وأنها على العكس ربما تجلب معها الكثير من المتاعب والضغط

العصبى، و قد لا يكون المرتب الذى يأتى معها كثيراً مثل ما يتوقعون. وبعد انتهاء هذه الجلسة ينسحب من هذا البرنامج حوالى 60 بالمائة من الحاضرين. (وعلى أية حال، ينتظر بعض المنسحبين بعض الوقت ثم يستأنفون من جديد، فهم يستطيعون محاولة القفز LEAP فى أى وقت إبان حياتهم الوظيفية).

أما الباقى، وهم 40 بالمائة، الذين يستمرون فى البرنامج، فقد يواصلون الخطوات التالية، وهى فى الحقيقة ليست خطوة بسيطة، وتبدأ بمراجعة شاملة. أولاً، يملأ المرشحون استمارات استفتاء تمكن الإدارة العليا من التعرف على قدراتهم القيادية بالنسبة للخصائص التسع الرئيسية للقيادة. ثم يستوفى المدير المباشر لكل مرشح تقييم مماثل لمهارات القادة الناشئين ثم يلحقون ببرنامج يساعدهم على التغلب على مواطن الضعف لديهم. فقد يطلب المديرون من المرشحين مثلاً أن يتولوا قيادة جزء من اجتماعات القسم، إذا ظهر أن هذا المجال يحتاج من المرشح إلى مزيد من التدريب. وفى أثناء هذا الوقت، ربما يختار المديرون أيضاً عدداً لا يزيد على أصابع اليد الواحدة من زملاء كل مرشح ممن عملوا معه لفترة من الوقت، لإجراء تقييم سرى لمقدرة زميلهم المرشح للقيادة المحتملة، بدون إضافة أسمائهم عليه .

وأخيراً، يُرتب لقاء لهؤلاء المديرين المرتقبين مع هيئة من كبار المديرين لمناقشتهم فيما هو متوقع منهم طوال يوم كامل. ففى الصباح يتسلم المرشحون مسائل تتناول مآزق إدارية صعبة قد تواجه المدير فى الواقع العملى حيث يطلب إليهم كتابة رأيهم فى أحسن طريقة لمواجهة مثل هذه المواقف. وفى فترة بعد الظهر يناقشونهم مناقشة عسيرة فى آرائهم التى كتبوها فى الصباح ثم يطلبون إليهم عرض موضوع سبق لهم اختياره وتحضيره. وتسعى هيئة المديرين بذلك إلى تحديد مقدرة المرشح على الاستجابة السريعة والاحتفاظ بهدوئه ونقاء تفكيره. وفى نهاية اليوم تراجع هيئة المديرين التقديرات التى كتبها المديرون المباشرون وزملاء المرشح ثم تقرر ما إذا كان المرشح يستحق تأييدها بصفة رسمية على

أساس أنه جاهز لتولى المنصب الإدارى الأعلى. أما إذا انتهت عملية تصويت الهيئة برفض المرشح، فيجب أن يقضى هذا المرشح ستة شهور فى تحسين نقاط الضعف قبل أن يتقدم مرة أخرى للترشيح.

معهد القيادة

وفقاً لما يقول العاملون فى شركة فيدرال إكسبريس، فإن المرشح يتمتع بحرية التقدم للحصول على وظيفة إدارية فى الشركة بمجرد موافقة الهيئة وتأييدها لاستعداد المرشح للقفز إلى المناصب الإدارية الأعلى، ويبدأون التمرين الحقيقى بمجرد اختيارهم. وهو يبدأ ببرنامج تدريبى لمدة أسبوع فى معهد القيادة بمدينة ممفيس، حيث يتعلم الطلاب الفلسفة والقيم المطلوب توافرها فى مديرى المستقبل فى فيد إكس كما يتعلمون أيضاً ما هو متوقع منهم والمبادئ التى يسترشدون بها. هذا وتتكون هيئة التدريس فى المعهد من بعض العاملين بصفة دائمة، والآخرون هم بعض مديرى فيدإكس المهرة الذين يتركون وظائفهم العادية لمدة سنتين كحد أدنى للالتحاق بخدمة المعهد كمعلمين. يقول سميث: «نادراً ما يتحدث أحد المديرين (فى معهد القيادة) عن جانب الأرباح فى المعادلة، ولكن الحديث يتعرض غالباً لما نريد إنجازه فى الشركة: لماذا نقضى وقتاً كثيراً للاهتمام بكل ما يتعلق بالعاملين، ولماذا نعول كثيراً على ضمان المعاملة العادلة. وفى ذلك نقول للعاملين إننا نريد أن نوفر لهم كياناً ضخماً لهذه المؤسسة».

وفى الحقيقة، يخصص أول يوم فى المعهد بالكامل لموضوع قد يعتبره بعضهم بسيطاً وهو التوتر الانفعالى الناشيء عن الانتقال إلى الإدارة العليا. فيتحدث المشاركون عما يتوقعونه من مصاعب عند توليهم إدارة هؤلاء الذين كانوا زملاءهم من قبل، والتوتر الانفعالى المتوقع فى المنزل نتيجة التغيير فى ساعات العمل وفى دخولهم. أما فى باقى الأسبوع فيكون التركيز أكثر على موضوعات تتعلق بالعمل مثل عالمية الأعمال التى تقوم

بها فيديرال إكسبريس، وقراءه التقارير المالية، ورؤية فيدإكس المستقبلية لعملها، وكذلك شعارها المتعلق بالاهتمام بالعاملين أولاً.

بعد الانتهاء من هذا الأسبوع فى المعهد، يذهب بعض المرشحين لقضاء عدة أسابيع فى التدريب الفعلى على مقتضيات الوضع الوظيفى الذى سيشغلونه. فيتبادل مديرو المستقبل حضور محاضرات رسمية والتدريب على الوظائف بالعمل مديرين صوريين فى الميدان فى تجربة حقيقية يعملون فيها تحت وصاية وإرشاد مباشر من أحد كبار المديرين بالرغم من أنهم لا يشرفون بالفعل على العاملبن. على سبيل المثال، قد يحضر هؤلاء المرشحون جلسة حقيقية لمراجعة أداء أحد العاملين ليروا كيف يدير المدير المتمرس هذه الجلسة. ومثلهم فى ذلك مثل قائدى الطائرات الذين يتدربون على تشغيل نماذج تحاكى أجهزة الطائرة تماماً إلا أنهم لا يقومون فعلاً بالإقلاع والطيران.

وفى أثناء هذه الأسابيع التدريبية، أو فيما بعد أثناء حياتهم المهنية، يحضر المديرون محاضرات تتناول موضوعات مثل :

- «تدريب الآخرين»، حيث توضح علاقة التدريب بالإدارة والقيادة، مع تقديم نماذج لها وتصويرها عملياً.
- «ما بعد اتحادات العمال»، وهو فصل دراسى يتناول النظرة الفلسفية لأسباب لجوء العمال لاتحاداتهم، ويقدم إرشادات لما يمكن عمله إذا ظهرت جهود اتحاد العمال. على الساحة. (والهدف من هذا الفصل الدراسى توضيح أنه إذا قامت الإدارة بواجباتها فلن تكون ثمة حاجة إلى اتحاد العمال، ولايعنى هذا بالطبع أن الشركة ضد اتحاد العمال).
- « التنوع »، ويعمل هذا الفصل الدراسى على خلق الوعى وتنمية المهارات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج فى مكان العمل الذى يغص بعاملين مختلفين من حيث التراث

والجنس والمعتقدات والقدرات الجسمانية.

- « أخلاقيات المهنة »، وهو فصل دراسى مثير جداً للاهتمام حيث يستخدم سجن صورى لاستكشاف منظومة القيم الأخلاقية (وكيف تتأثر هذه القيم)، ودراسة سوء استخدام السلطة، وخيانة الثقة، وأهمية معاملة الآخرين باحترام.
- « ديناميكيات العلاقة بين الأشخاص Interpersonal Dynamics»، حيث يسلط الضوء على كيفية اكتساب المرونة فى التعامل مع الآخرين، والتعامل مع الصراع داخل العمل.

هذا، ويتلقى جميع المديرين، بما فى ذلك التنفيذيون، برامج دراسية مماثلة عند ترقيتهم أو عند إسناد مهام جديدة إليهم.

وتضع فيدإكس برامج التعليم وفقاً لنموذج تدريبى تقليدى سبق اختباره وأثبت نجاحه، وهو يقوم على فكرة التنقل المستمر بين قاعة المحاضرات والعمل الميدانى. فتوضح أولاً أهمية السلوك الجديد، ثم يقسم إلى خطوات بسيطة ومفهومة (كما يفعل معهد القيادة)، وتشمل الخطوة التالية تقديم نموذج لهذا السلوك، وأخيراً تتاح للمتعلم الفرصة للتمرين فى جو ملائم ومأمون (كما يفعل المدير المبتدىء فى الواقع العملى فعلاً).

وفى جملة الأمر، تقوم فيديرال إكسبريس بتنمية وتطوير المديرين بطريقة غاية فى الأهمية، ولا تكتفى فى هذا الشأن بمجرد التدريب. وهذا يعتبر فى الحقيقة بمثابة استثمار ضخم تقوم به الشركة، لأن هؤلاء المتدربين لا يمارسون العمل فعلاً أثناء فترة التدريب العملى. يقول روجر بودوسكى مازحاً عن برامج فيدإكس التعليمية، التى حضر أحدها مؤخراً : « بالرغم من أننى لا أستطيع أن أثبت ما أقوله، إلا أننى أعتقد أن برامج التدريب تأتى بأكبر عائد على الاستثمار ممكن الحصول عليه » : ويعتبر بودوسكى بالمناسبة صاحب أطول لقب وظيفى فى فيدإكس، حيث يشغل منصب نائب الرئيس لنظم خدمات عمليات الطابق الأرضى الذى يعتبر أكبر قسم فى الشركة بلا منازع. والهدف الواضح لهذا البرنامج

هو الارتقاء بمستوى أداء المديرين فى المستوى الادارى الأول . ويقول ماكماهان : «إن هذا البرنامج يحقق الهدف منه ، حيث إن من يستطيعون اجتيازه هم أصحاب الطموح الجاد لتولى المناصب الإدارية العليا . فهم لا يعتبرون هذا البرنامج مجرد نزهة للتعرف على ما سينتهى إليه الأمر ، ولكنهم يريدون حقاً الوصول إلى هذه المناصب » .

أما ما يخفى عن الناس بالنسبة لهذا البرنامج برمته ــ ابتداء من جلسة « هل الإدارة مناسبة لى » ومروراً بمناقشة الزملاء حتى تعليم مهارات القيادة الذى وضع بعناية ــ أنه صمم للحفاظ على فلسفة وضع العاملين أولاً . وبالرغم من أن تلك الكلمات قد تبدو مستهلكة إلا أن تطبيق هذه الفلسفة يعتبر فريداً فى نوعه . ذلك لأن شركة فيدرال إكسبريس قد قلبت وضع الهيكل التنظيمى التقليدى رأساً على عقب تماماً . فالقيادة توجه المنظمة ـ فلا توجد هذه النظم التى تحدثنا عنها من فراغ لأن الإدارة هى التى وضعتها ــ ولكن هذه النظم صممت بحيث تعطى هؤلاء العاملين فى خط الإدارة الأول ، صوتاً قوياً فى تحديد كيفية إدارة العمل بعد أن أصبحوا فى قمة الهرم التنظيمى المقلوب .

***

نعرف الآن الهدف المزدوج الذى تحققه شركة فيدرال إكسبريس : حيث تطلق نظمها حرية العاملين من ناحية ، كما تخدم هذه النظم استراتيجية الشركة عن طريق تطويع الهيكل التنظيمى حتى يستجيب لظروف السوق من ناحية أخرى . وهذا يتطلب تحقيق توازن دقيق للغاية للاحتفاظ بفاعلية هذه النظم . فقد تصبح هذه البنية التحتية المتقدمة من النظم التى تجعل فيدإكس ناجحة فى عملها هى فى حد ذاتها غابة من بيروقراطية العاملين . ومن جهة أخرى ، قد يكون عدم وجود هذه البنية التحتية لتحكم خدمة معقدة مثل تلك التى تقوم بها فيدإكس ، مثل عدم توافر الآلات الأوتوماتيكية فى مصانع بروكتر وجامبل . وكما يتطلب تصنيع أحجام الإنتاج الكبيرة فى هذه الأيام استثمارات ضخمة فى الآلات الأوتوماتيكية وفى نظم التحكم ، كذلك يتطلب تقديم خدمة ضخمة الحجم مثل خدمة

فيدإكس استثماراً ضخماً فى تكنولوجيا النظم المستخدمة .

ويمكن القول إن فيديرال إكسبريس قد عثرت على ما أسماه جون جاردنر «التبسيط بعد التعقيد وهو فى هذا يشير إلى أن العالم مكان معقد حقاً، وأنه لكى يمكن العمل من يوم لآخر يحتاج معظمنا إلى فروض تعمل على تبسيط الأمور. وقد تكون فكرة طيبة العمل بالمثل القائل : « اجعل كل شيء بسيطاً أيها الغبى Keep It Simple, Stupid» التى تختصر إلى (KISS)، ولكنها قد تكون مضللة فى هذا العالم المعقد. فالتبسيط بدون فهم الموقف أولاً يؤدى إلى ما يعنيه المثل بالغباء فى أغلب الأحيان. أما العبقرية الحقيقية، فهى تقتضى الفهم الكامل للموقف المعقد حتى يمكن التمكن من تبسيطه. وهذا هو المقصود بأن التبسيط يأتى بعد التعقيد، وهذا هو مربط الفرس فى قوة نظم فيدإكس المباشرة التى تضيق الفاعلية والحركة لتطبيق فلسفة العاملين أولاً .

6

القيم منذ البداية

الثقافة هى الاستراتيچية فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية

وضع الشخصان اللذان قاما بإنشاء شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى عام 1982 هدفاً متواضعاً اعتمدا عليه عند بداية تشغيل هذا المشروع. لم يكن هدف هذين الشخصين ربح الملايين، أو تقديم منتج جديد يغير من وجه العالم، أو البحث عن شهرة من أى نوع. ولكنهما ببساطة كانا يرغبان فى بناء مشروع يفخران به. وكان هدفهما هذا واضحاً للغاية حتى قبل أن يعرفا على وجه الدقة ما هو النشاط الذى ستقوم به هذه الشركة. لقد أرادا إنشاء شركة تقوم فلسفتها على الشعور بقيمة العاملين، وتعتمد قراراتها على الإحساس بالمسئولية، وتنتهج سياسة عادلة وشريفة ليس فقط تجاه العملاء والموردين والموظفين، ولكن أيضاً نحو المجتمع الأكبر الذى نعيش فيه. أما إذا تصادف وحققا أرباحاً، فلا بأس. ولكن هذا لم يكن هدفهما، فقد اهتما أكثر بنوع الشركة التى يمكن إنشاؤها أكثر من اهتمامهما بالحد الأدنى من الأرباح.

ولقد استطاعا تحقيق هدفهما إلى جانب الأرباح أيضاً مما كان مفاجأة للبعض وتسبب فى دهشة الكثيرين. وأصبحت اليوم شركة خدمات الطاقة التطبيقية من أكثر

الشركات المستقلة المنتجة للطاقة تحقيقاً للأرباح، حيث تحقق مبيعات سنوية مقدارها 500 مليون دولار، وبلغت قيمتها فى سوق الأوراق المالية 1.5 بليون دولار. كما أنها تعطى عائداً للمساهمين يضارع ما تقدمه أى صفقة من أفضل صفقات رأس المال المغامر فى التكنولوچيا العالية، و فى الوقت نفسه تعامل الشركة موظفيها بصورة طيبة، كما أنها تسبق شركات عديدة فى حساسيتها للبيئة. وكما سنرى فيما بعد، يتطلع العاملون فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية بصفة مستمرة إلى تحقيق العدالة والاستقامة، وهم بذلك يحطمون قواعد العمل اليومى التقليدى. ولذا كانت القيم دائماً أكثر أهمية وثباتاً من الاستراتيجية فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية.

ولكن، هل تضمن هذه القيم التى يتحلون بها النجاح المالى ؟ بالطبع لا. ولكن تركيز الاهتمام على القيم فى الشركة يعمل على اجتذاب عاملين بارعين ممن يستمتعون بأداء عملهم. وذلك بدوره يشحذ طاقاتهم على إنجاز عمل ممتاز. وعلى أية حال، فإن قادة الشركة يقاومون إقامة علاقة مباشرة بين القيم السائدة فى الشركة وبين الربحية. بل إنهم فى الحقيقة يؤكدون بصفة مستمرة أن عملية التفضيل بين القيم والأرباح يجب أن تنتهى دائماً لصالح القيم (يشجع ليڤى شتراوس* طريقة التفكير نفسها). ولا شك أن هذا التفكير لم يكن مقبولاً لدى الكثيرين ـ بما فيهم بعض كبار الإداريين التنفيذيين ـ حيث إنه يعارض تماماً ما درجت عليه ثقافة العمل التى سادت لأكثر من مائتى عام، والتى تضع الأرباح أولاً. ولذلك لم يكن من السهل تطبيق هذه الفلسفة التى تقوم على الاهتمام بالقيم أولاً ـ ذلك بأن وضع القيم نصب الاهتمام بالدرجة الأولى عمل ولا شك صعب، خاصة فى شركة تنمو نمواً سريعاً. ولكن العاملون فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية وكل من يشارك فى عملها سوف يقولون لك إن هذه القيم تستحق الكفاح من أجلها. ونتيجة

---

* صاحب مصانع بنطلونات الجينز الشهيرة ليفيز Levis التى سوف يتعرض لها الكاتب بالتفصيل فى الفصل التالى (الترجمة).

لهذه القيم التى تعتنقها الشركة وللتحدى الذى حملوه على أكتافهم عند اختيار نشاطها، استطاعت شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تجعل عملها حيوياً ومثيراً تماماً مثل توليد الطاقة الذى تقوم به.

القيم المشتركة

لقد كنت على صلة وثيقة بالشركة منذ عام 1982، أولاً مستشاراً لمجلس الإدارة، ثم عضواً فى مجلس الإدارة منذ عام 1986. وبسبب هذه العلاقة، أتيحت لى فرصة نادرة لمتابعة تقدم الشركة عن قرب والصعوبات التى واجهتها، والأخطاء التى أوشكت أن تقع فيها، والنجاح الذى حققته منذ البداية وحتى ازدهارها. ولقد تغير كل شىء تقريباً فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى أثناء الأحد عشر عاماً منذ مولدها ـ نعم تغير كل شئ فيما عدا القليل من الأشخاص الرئيسيين وعدد قليل من القيم الأساسية التى مازال هؤلاء الأشخاص يحتفظون بها، وبالتالى تحافظ عليها الشركة برمتها. والشئ المهم فى الشركة هو أن مؤسسيها أوضحوا لنا أن الثقافة النبيلة يمكن أن تصنعها القيادة من أعلى ثم يحافظ عليها بعد ذلك كل شخص فى المنظمة مهما قل شأنه. ولا يوجد سبيل لتفهم حقيقة شركة خدمات الطاقة التطبيقية بدون التفهم الكامل للثقافة السائدة فيها ـ وبعبارة أخرى، يجب التعرف على القيم المشتركة التى تعطى العاملين فى الشركة إحساساً عاماً بوحدة الهدف.

تتضمن العبارة المدونة عن القيم فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية : العدالة والاستقامة والمسئولية الاجتماعية والمتعة فى العمل. ولكن هذه العبارة المدونة لا يمكن أن تعكس بصدق القوة التى تتمتع بها الشركة والتى تستمدها من ثقافتها القائمة على القيم المشتركة. وفيما يلى بعض الدروس المستفادة من الشركة التى يمكن أن نتعلم منها شيئاً عن القيم التى تتجمع فيما بينها لتبنى فى النهاية ثقافة نبيلة :

- إنهم يتفوقون غالباً على الاستراتيجية ويسبقونها.
- إنهم يمتلكون جودة تخلب لب كل من يتعامل مع الشركة، و تبث الحياة بحق فى المنظمة برمتها.
- هذه القيم توضع موضع التنفيذ بتطبيقها ومعايشتها فعلاً - وليس عن طريق عبارة مدونة، أو أجازة فى منتجع فى نهاية الأسبوع، أو خطب يلقيها كبار المديرين المستأسدين لوعظ العاملين. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه بالرغم من أن هذه القيم تبدو أكثر رسوخاً من استراتيجية الشركة نفسها، إلا أنها تستمر فى التطور بنمو كل فرد عن طريق الحصول على مزيد من الخبرة والتقدم والتغيير والنضج.
- تمكن هذه القيم العاملين فى كل مستوى إدارى بالمنظمة أن يصبحوا هم أنفسهم قادة لأن هؤلاء العاملين يتمتعون بوضوح تام فى الرؤية عن المبادئ التى قامت المنظمة من أجلها، وبالتالى مبادئ الأفراد الذين يعملون فيها. وبتطبيق ذلك، تقلل هذه القيم المشتركة إلى حد بعيد من الحاجة إلى السياسات المدونة أو التوجيهات كما تحد من الحاجة إلى الوظائف المساندة والخرائط التنظيمية.
- هذه القيم تتفق اتفاقاً تاماً مع القيم اليومية التى يتطلع إليها معظمنا فى حياتنا الشخصية، وفى داخل بيوتنا، والأكثر من ذلك أنها تساعد الأفراد على إيجاد التوازن بين الحاجات المزدوجة، وإن تكن متعارضة غالباً، للشعور بالحرية الشخصية ومع ذلك يكون الفرد جزءاً من فريق يعمل لهدف أكبر.
- يكون التعامل مع هذه القيم عن طريق المبادأة مثلها فى ذلك مثل الاستراتيجيات والخطط والميزانيات فى هذه الشركة أو فى أى شركة أخرى.

قيم تستولى على القلب وتنقلها الأفعال

فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كما فى شركات القمة الأخرى، تتمتع القيم المشتركة بجاذبية عقلانية وأخرى انفعالية. والجاذبية الأخيرة لها أهمية حيوية جداً، والسبب فى ذلك أن معظم العبارات المدونة، عن رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومهمتها، تتحدث عن حاجات المؤسسة وليس عن حاجات العاملين فيها. هذه « الرؤى »، بعبارة شديدة الاختصار، مملة. فهى لا تستحوذ على قلب أى إنسان أو روحه حتى تدفعهما للعمل . ولكن شركة خدمات الطاقة التطبيقية مختلفة فى هذا الشأن. خذ، على سبيل المثال، التركيز على الاهتمام بالمسئولية الإجتماعية. والعبارة المدونة التى توضح هذه القيمة تقول : « تعمل الشركة بمقتضى اعتقادها أن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تتحمل مسئولية المشاركة فى المشروعات التى توفر الفوائد الاجتماعية – مثل العمل على خفض التكاليف بالنسبة للعملاء، ودرجة عالية من السلامة والثقة، وزيادة العمالة، وبيئة أنظف». هذه الكلمات ليست سيئة على الإطلاق ولكنها لا تحث على العمل على نحو خاص. ولكن الشئ الذى يجعل هذه القيم متميزة فعلاً هو طريقة تطبيقها.

ترجع جذور هذا البيان عن قيم الشركة إلى فترة طويلة مضت من تاريخ الشركة. فقد عمل مؤسسا الشركة روجر سانت ودينيس باكى والعديد من مديرى الشركة الرئيسيين فى الحكومة الفيدرالية لفترة طويلة قبل بداية العمل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية. أما الشئ الذى دفع هؤلاء جميعاً للعمل لدى الحكومة فى بداية الأمر فهو شعورهم بإمكانية إحداث تأثير اجتماعى أعظم بالعمل لدى الحكومة وليس بالعمل لدى القطاع الخاص. ولذلك عندما أسسوا شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كان من الطبيعى أن تحتل المسئولية الاجتماعية المركز الرئيسى فى العبارة المدونة عن قيم الشركة. يقول سانت الآن عن الأيام الأولى فى الشركة : « لقد كنا فى الحقيقة نسعى لعمل الشئ الصحيح. فكل من عمل منا فى الحكومة رأى القطاع الخاص يحارب أى مسئولية اجتماعية مراراً وتكراراً فى كل

خطوة. ومن ثم علمنا أننا نريد أن نكون مختلفين عن ذلك».

تولى سانت أيام كان يعمل بالحكومة رئاسة مكتب الحفاظ والبيئة حيث عمل مباشرة تحت إدارة جون ساوهيل الذى كان فى ذلك الوقت رئيساً للإدارة الفيدرالية للطاقة التى تسمى الآن وزارة الطاقة، وهو يعمل الآن رئيساً لجمعية الحفاظ على الطبيعة، وهى منظمة لا تهدف للربح وتحتل مركزاً قيادياً فى الحفاظ على الأراضى. وفى حوالى الوقت الذى التحق فيه سانت بخدمة الحكومة الفيدرالية فى عام 1974، قامت منظمة الأوبك بحظر تصدير البترول لأول مرة. وتسبب ذلك فى نقص خطير فى إمدادات البترول فى أمريكا. وظن كل من سانت وساوهيل أن الحفاظ على الطاقة كان فى حد ذاته مصدراً للطاقة مثله فى ذلك مثل أى إمدادات جديدة أخرى، ولكن لم يستطع سانت تحقيق أى شئ بمقولته هذه. إذ كان الشعور السياسى السائد فى ذلك الوقت يميل إلى تأييد الحصول على إمدادات جديدة من البترول. ولكن سانت بذل جهوداً أكبر فى البحث، وبدل من الوسائل التى يستخدمها لشرح وجهة نظره، واستطاع بمساعدة المحللين الموهوبين أن يوضح أن اتباع السبل المختلفة للحفاظ على الطاقة قد يعنى تحقيق وفر 25 إلى 50 بالمائة من البترول المستخدم فى ذلك الوقت، وهو ما يعادل 3 إلى 6 دولارات توفيراً من سعر البرميل الواحد ـ وهذا بالطبع يعتبر توفيراً جيداً، حيث كان سعر برميل البترول فى ذلك الوقت حوالى 11 دولار.

أخذ هذا التحليل الذى أجراه سانت طريقه إلى أعلى حتى وصل إلى كامب ديفيد حيث ناقشه كبار أعضاء وزارة الرئيس جيرالد فورد. كان ثمن البرميل هو الحجة التى استحوذت على انتباههم، ومن ثم تحولت المناقشة من هل نتبع سبيل المحافظة على الطاقة إلى «كيف نحقق ذلك؟». وأدى هذا إلى تغيير معايير كفاءة السيارات وإعطاء مزايا ضريبية لتركيب العوازل فى المنازل، وتشريعات أخرى مماثلة. وهى تعتبر أول جهود تبذلها الولايات المتحدة الأمريكية على الإطلاق فى سبيل توفير الطاقة.

فى نهاية عام 1977 ، عينت جامعة كارنيجى ميلون سانت لتنظيم وتشغيل وإدارة مركز معهد ميلون لإنتاجية الطاقة. كان الهدف الرئيسى من وراء ذلك هو التأكيد المستمر على قضية الأهمية الاقتصادية لتوفير الطاقة . أجرت مجموعة الخبراء فى المركز ، التى التحق بها فيما بعد دينيس باكى ، دراسة لكل شىء بدءاً من العمليات الصناعية وحتى الثلاجات . ومن خلال دراساتهم هذه وصلوا إلى الاقتناع بأن الطاقة ما هى إلا سلعة كما أنها وسيلة تخدم أغراضاً أخرى . وكتبوا فيما بعد : « إن القرار باعتبار الطاقة مجرد وسيلة لتقديم الخدمات التى يتطلبها الاقتصاد الحديث هو النقطة الأساسية فى الانطلاق بعيداً عن المداخل التقليدية» . [1] واستنتجوا أن مصدر الطاقة فى حد ذاته لا يهم المستهلكين والصناعيين والمستخدمين له (اللهم إلا إذا كان مصدراً واضحاً للتلوث أو كان غير مأمون) . أما الشئ الذى يدفعون فى مقابل الحصول عليه فهو إمكانية الحركة أو الراحة أو التدفئة أو الإنتاجية . وبالتالى سيكون أى مصدر يستطيع توفير هذه الاستخدامات محل تفضيل المستهلك طالما كان مأموناً ونظيفاً واقتصادياً .

كان مركز ميلون بالنسبة إلى سانت وباكى على أكثر تقدير مجرد عرض للعمل لمدة أربعة أعوام، ومنبعاً للأفكار يتطلع لتحقيق فكرة الحفاظ على الطاقة وتخفيض تكاليفها إلى أقصى ما يمكن ثم يختفى بعد ذلك . يقول باكى : « كنا نتطلع دائماً إلى ترك كل شئ وإنشاء مشروعنا الخاص بنا» . إذ أراد كل من سانت وباكى ما هو أكثر من مجرد تقديم الفكر والاستشارة ، كانا يريدان الاضطلاع بعمل تجارى يحقق الحفاظ على الطاقة ويخفض التكلفة . وبالرغم من أن عبارة « تحقيق ذلك » لا تظهر فى عبارة القيم المدونة عن القيم السائدة فى الشركة ، إلا أنها اعتقاد راسخ تماماً فى ثقافة شركة خدمات الطاقة التطبيقية . ولا شك أن تحقيق هذه الفكرة قد أثار بوضوح همم هذه المجموعة الصغيرة التى بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية وما زالت تتحدى كل فرد فى الشركة حتى الآن .

في بداية عام 1982، قاموا بإغلاق أحد ممتلكاتهم الذى غطى التمويل المبدئى الذى بلغ 1.2 مليوناً من الدولارات. وبهذا انطلقت إشارة بدء شركة خدمات الطاقة التطبيقية. وفى وقت قصير بعد ذلك، وانطلاقا من تشوقه إلى بداية تشغيل بعض المشروعات، وجد روجر سانت نفسه فى مدينة لوس أنجيليس يتحدث إلى جيم موريسون الذى كان يرأس فى ذلك الوقت عمليات التكرير فى شركة أتلانتيك ريتشفيلد (أركو). بدأ روجر سانت الحديث عن الاستخدامات الممكنة لأكوام فحم الكوك المتراكمة فى مصفاة شركة أركو بمدينة هيوستون، وذلك بالرغم من أنه لم يكن يعرف الفرق بين هذا النوع من الفحم والبطاطس المهروسة كما يعترف الآن. (هذا النوع من الفحم بالمناسبة منتج ثانوى من عملية تكرير البترول وبه نسبة عالية من الكربون والكبريت). كان روجر سانت يتساءل بصوت مرتفع عن إمكانية سحق هذا النوع من الفحم واستخدامه وقوداً لمحركات الديزل العملاقة «ذات الكباسات التى تبلغ حجم حظائر الطائرات» كما يسميها روجر سانت الآن. وبذلك يقوم الديزل بتحويل الفحم المتبقى إلى كهرباء. واستولت هذه الفكرة على لب موريسون الذى أعطى بدوره شركة سانت الجديدة مبلغ 25,000 دولار لإجراء المزيد من الدراسات عن هذه الفكرة.

ولا يخفى بوب هيمفيل نائب رئيس شركة خدمات الطاقة التطبيقية أى شئ عن أفكار روجر سانت عن الديزل، حيث يقول: «لقد كانت أغرب فكرة سمع عنها العالم. فقد كنا فى سبيلنا إلى محاولة طحن فحم البترول هذا، ثم خلطه بزيت البترول وبالمياه، ثم حقنه داخل محركات الديزل، ثم نحاول بعد ذلك تنظيف العادم عن طريق وسيلة تسمى الغلاية ذات الطبقة المميعة . ولا شك أن الفضل الأول يرجع إلى روجر فى حمل شركة أركو على الاقتناع بالفكرة. لقد كان من الصعب جداً عمل خليط هذا الوقود حتى مع أقصى الخلاطات قوة». ولا شك أن هذا يوضح أن الفكر الاستراتيجى الواضح يجب أن يسبق التنفيذ! (يقول كارل ڤايك أحد أساتذة جامعة ميشيجان المتخصص فى نظريات

التنظيم أن جزءاً كبيراً من الاستراتيجية يعتمد على «استيعاب دروس الماضى»، ولا شك أن هذا هو الحال فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية التى تعتمد على : إستعد ـ إطلق ـ صوب.

كان قبول الفكرة يعتمد على كفاءة الطاقة الذاتية المتوافرة فى محركات الديزل. أما الخلل القاتل فى هذه الفكرة فكان يرجع إلى ضرورة إحراق فحم كوك إضافى لإشعال الغلايات وذلك للتخلص من الانبعاثات الضارة من محركات الديزل. وبدون هذه العملية كان المصنع سوف يتسبب فى إحداث تلوث شديد. كان إحراق المزيد من الفحم يعنى ابتلاع أى توفير ينتج عن استعمال تكنولوجيا الديزل، وعلى ذلك كانت المشكلة تبدو كالفخ. فكيف يمكن تحويل جوهر فكرة روجر سانت إلى حيز التنفيذ؟ ألا توجد وسيلة لاستعمال هذا الفحم المتخلف لتخليق طاقة نظيفة؟ ومن خلال كفاح العاملين فى كل من آركو وشركة خدمات الطاقة التطبيقية للحصول على إجابة، وضحت لهم فجأة الفكرة السليمة، وهى استخدام الغلايات بدلاً من الديزل. ومن ثم وُلد مشروع ديب ووتر (المياه العميقة).

كانت الفكرة تقوم على إحراق الفحم فى وحدة كبيرة للتوليد المشترك للكهرباء والحرارة فى آن واحد تستخدم الحرارة مرتين: مرة لإدارة التوربينات لتوليد القوة الكهربائية التى يمكن بيعها إلى شركة هيوستون للإضاءة والطاقة. ومرة أخرى عندما ينطلق الغاز الساخن خارج التوربينات وذلك لإنتاج البخار الذى يستخدم فى الصناعة، و يمكن لشركة آركو أن تستخدمه فى مصفاة لتكرير البترول. كان هذا التصور معقولاً، فهو لا يمكن آركو من التخلص من الفحم المتخلف فحسب، بل يمكنها أيضاً من الحصول على عائد مقابل ذلك. أما بالنسبة لشركة خدمات الطاقة التطبيقية، تعتبر الوفورات المتحققة من خلال التوليد المشترك للكهرباء والحرارة فى آن واحد أكثر من كافية لتمويل أى استثمار ضخم من أجهزة تنظيف الغاز ـ وهى أدوات تستخدم لخلط الانبعاثات الكبريتية من

الفحم المحترق مع الحجر الجيرى لإخراج ثانى أكسيد الكبريت الذى يسبب الأمطار الحمضية.

فى هذه الحالة كان الاستثمار المطلوب لأجهزة تنظيف الغاز كبيراً جداً. فقد كان الفحم يحتوى على نسبة من الكبريت تتفاوت بين ستة وثمانية بالمائة. وفى المقابل، كان أسوأ أنواع الفحم الذى تستخدمه مصانع توليد القوى الأخرى فى أنحاء العالم المختلفة يحتوى على نسبة كبريت تتفاوت بين نصف بالمائة إلى اثنين بالمائة. كان هذا الموقف هو أول اختبار حقيقى تواجهه شركة خدمات الطاقة التطبيقية فيما يتعلق بالتزامها بالمسئولية الاجتماعية. كان لعمليات تنظيف الغاز عيب واحد خطير وهو أنها قد تولد تياراً مستمراً من كبريتات الكالسيوم الرطبة وغير النقية، رغم أنها فى الحدود التى يسمح بها القانون وفى ظل أكثر إرشادات وكالة حماية البيئة تشدداً. وهذه المادة ليست ضارة بالصحة ولكنها تمثل مشكلة، برغم صغر حجمها، إضافة إلى مشكلة التخلص من المخلفات الصلبة التى تعانى منها الدولة. وفى تقديرى فإن معظم الشركات، خاصة فى بداية الثمانينيات، كانت تتجاهل المشكلة بمنتهى البساطة وتبنى المصنع. أما تلك المجموعة النبيلة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، فقد تقبلت التحدى الذى فرضته هذه المشكلة بسعة صدر ورحبت به. كان أحدهم قد سمع عن إحدى العمليات الصناعية التى توصلت إليها شركة هيتاتشى حسب ظنه، ويمكن عن طريقها تجفيف وتنقية وتحويل كبريتات الكالسيوم غير النقية إلى جبس تام النقاء. وإذا نجحت هذه العملية فعلاً، تستطيع الشركة بيع منتج الجبس الثانوى إلى أحد مصانع الجبس القريبة بالولايات المتحدة، الذى يتخصص فى صنع الألواح التى تستخدم فى تغطية الحوائط. وبذلك يكون للمصنع نظامه البيئى المتكامل، حيث يدخل الفحم الكوك المتخلف عن عملية التصنيع، وتخرج الكهرباء والبخار والهواء النظيف والمياه النظيفة والجبس. لا شك أن هذا ترتيب ممتاز!

ولكنه، ليس بالكامل، فعندما فحص رجال شركة خدمات الطاقة التطبيقية تلك

العملية التى ابتكرتها هيتاتشى، وجدوا أنها قد تتكلف أكثر مما لو صنعوا الجبس. وعند هذه المرحلة كانت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قد وظفت جميع مواردها تقريباً لخدمة مشروع ديب ووتر (المياه العميقة). وعندئذ كان العقد الذى اقتضى اتفاقاً مكتوباً بين ثلاثة عشر لاعباً قد أوشك على الانفساخ عدة مرات. وهؤلاء اللاعبون الثلاثة عشر هم شركة خدمات الطاقة التطبيقية، وآركو، وبيشتيل (التى قد تبنى المصنع)، وج. ب. مورجان (البنك الرئيسى الممول)، وثمانية بنوك أخرى داعمة للمشروع، ومؤسسة جنرال إليكتريك للائتمان. ولولا توقيع هذا العقد حالاً لكان الاتفاق قد انفض سريعاً ولتسبب ذلك فى فشل شركة خدمات الطاقة التطبيقية معه. وقد كان الإغراء قوياً لإهمال مشروع الجبس ببساطة وإنهاء الاتفاق. ولكن الشركة تمسكت تماماً بالقيم التى تؤمن بها. وأصرت على أن يشمل العقد إنتاج الجبس. وبعد ثلاثة شهور من سباق المفاوضات وقع جميع الأطراف على العقد فى تمام الساعة 4.31 من يوم 3 ديسمبر 1983. (لو تأخروا فى التوقيع ثلاثين دقيقة أخرى لكان المشروع قد توقف لأن قانون الإعفاء الضريبى على دين المشروعات التى تحافظ على نظافة البيئة، الذى جعل الصفقة نافذة المفعول، قد ألغى فى تمام الساعة الخامسة من يوم 30 ديسمبر من ذلك العام، وكان ذلك آخر وقت لتحويل الأموال اللازمة لإنهاء المفاوضات).

هذا ويعشق رجال شركة خدمات الطاقة التطبيقية رواية مثل هذه القصص عن الصعوبات التى واجهتهم فى البداية. أحد الأسباب وراء ذلك، وربما يدركونه ضمناً، هو أن هذه الحكايات تعكس الجرأة والتحدى والإحساس بمغامرة رأس المال، وهى كلها قيم تحيا بها وعليها الشركة. إن التحدى فى حد ذاته قيمة مفهومة ضمناً فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية (ولكنها ليست ظاهرة صحية دائماً ـ لأنه بسبب هذه القيمة يمكن للحياة العائلية أن تعانى بعض المشاكل، كما أنهم قد يصلوا بأنفسهم إلى مرحلة من التفانى الشديد فى العمل).

وكان النجاح السريع حليفاً لمصنع ديب ووتر عند تشغيله فى يونيه 1986. وظل على هذه الحال حتى اليوم، فهو يحتفظ بمعدلات انبعاث ثانى أكسيد الكبريت وأكسيد النيتروز فى مستوى أقل بمقدار النصف عن المعدلات المسموح بها، هذا بالإضافة إلى إنتاج جبس فائق الجودة * .

القيم التى يؤمن بها القادة تساعد القادة الآخرين على النجاح

إن قوة القيم الملهمة التى تطبق فعلاً وليست مجرد عبارة منطوقة، تتيح لكل فرد فى المنظمة، فى جميع مستوياتها الإدارية، أن يكون قائداً فى موقعه. ولكى نعرف كيف يمكن أن يتحقق ذلك دعنا نرى كيف استطاعت شيريل ستورجس العمل على تقدم تقاليدالعمل الاجتماعى بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، بل إثرائه أيضاً.

وبالرغم من أن شيريل كانت إحدى أربع شخصيات تركوا معهد ميلون للالتحاق بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، إلا أنها لم تشغل مركزاً إدارياً، ويرجع ذلك من ناحيَة إلى أنها تفضل العمل فى المشروعات الخاصة التى يقوم بها قسم الخدمات الاستشارية فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، الذى يسمى «خدمات التخطيط». ويرجع من ناحية أخرى إلى ما قامت به من ترتيبات خاصة حتى تعمل فى الشركة نصف الوقت فقط، لكى تستطيع أن تمنح عائلتها مزيداً من الوقت .

كان والدها متخصصاً فى علوم البيئة، وبالرغم من أنها تخصصت فى علم النفس فى جامعة ويسليان، إلا أنها كانت تهتم اهتماماً كبيراً بعلوم البيئة والطاقة والمحافظة على البيئة نفسها. وهى تتذكر بصفة خاصة أحد مناهج الفيزياء التى درستها فى هذه الجامعة حيث تحدث الأستاذ مرات عديدة عن قلقه بشأن زيادة درجة الحرارة فى العالم كله. كان

* ثبت فى النهاية أن الاستثمار فى إنتاج الجبس ينتج ربحاً، وأنه لم يكن استنزافاً للمال كما توقعوا أصلاً، إلا أنهم لم يعرفوا هذه النتيجة فى ذلك الوقت.

هذا القلق مسيطراً على تفكيرها عندما اتجهت استراتيجية شركة خدمات الطاقة التطبيقية نحو مصانع الطاقة التى تعتمد على إحراق الفحم. فمن ناحية، كانت ترى الاحتياج الاستراتيجى لهذه المصانع. حيث تستطيع الشركة الحصول على عقود فحم طويلة الأجل، مما يعنى تأمين الحصول على تمويل بدون الرجوع إلى المؤسسات المالية المقرضة * . وكانت هذه هى الوسيلة الوحيدة التى يمكن بها للشركة الصغيرة آنذاك (خدمات الطاقة التطبيقية) أن تحصل على رأس المال اللازم لإنشاء المصانع الضخمة. أضف إلى ذلك أنه بالرغم من أن إحراق الفحم لا ينتج عنه ثانى أكسيد الكربون أكثر مما ينتج عن إحراق الغاز، إلا أن الكثيرين من الناس كانوا يقولون فى ذلك الوقت (ومازالوا) أنه لا يوجد دليل دامغ على أن ثانى أكسيد الكربون يسهم فى زيادة درجة الحرارة فى العالم، أو حتى أن ارتفاع درجة الحرارة يمثل أحد مصادر القلق. تقول شيريل : « فى عام 1987، حضر روجر سانت أحد المؤتمرات فى معهد آسبن. وكان ذلك قبل ظهور اهتمام الصحافة بهذه القضية بحوالى سنة أو سنتين ». ولكن كان روجر سانت قد استمع بما فيه الكفاية لكى يشعر بالقلق. ولذلك طلب هو وباكى من شيريل البدء فى بحث المشكلة والتفكير فى الحلول الممكنة لها.

واستطاعت شيريل أن تثير اهتمام كل من تقابله بهذه المشكلة ـ بما فى ذلك المتدربين صيفاً فى مجموعة خدمات التخطيط، بل حتى شقيقتها. تقول شيريل : « لقد جمعنا كل شئ يمكن أن نقرأه. . وكان أول الحلول الممكنة التى طرقناها هو الحل التكنولوجى. فما الذى يمكن أن نفعله بثانى أكسيد الكربون الذى تولده مصانعنا ؟ المشكلة أن معظم استخدامات ثانى أكسيد الكربون، مثل تجميد الطعام أو وضع الفقاقيع فى المشروبات المعبأة فى زجاجات، لا يساعد على التخلص من هذا الغاز، لأنه فى النهاية يتسرب ثانية

* يعتبر التمويل دون حق الرجوع أحد أشكال الديون التى تعتمد على الآمل فى نجاح المشروع نفسه، وليس الشركة القائمة به، كنوع من تأمين الأموال. وهذا يعنى أنه فى حالة فشل المشروع لايستطيع مقرضو المال الرجوع إلى الشركة الأم المشرفة على المشروع لاسترداد أموالهم.

إلى الغلاف الجوى. وكان الاحتمال الآخر هو حقن هذا الغاز فى الأرض للمساعدة على ضخ البترول، (ومن المعروف أن حقن ثانى أكسيد الكربون أو البخار فى حقول البترول القديمة التى تحتفظ باحتياطى من البترول يساعد على التخلص من بقايا البترول وهى عملية تسمى الاستعادة « المعززة » للبترول «الثانى» أو «الثالث»). كانت المشكلة التى تكتنف هذه الفكرة هو أنها تؤدى إلى إنتاج هيدوركربون آخر سوف يحترق منتجاً المزيد من ثانى أكسيد الكربون، هذا إلى جانب من يضمن بقاء ثانى أكسيد الكربون المحقون فى الأرض ؟ وهكذا. وقد كانت هناك أفكار أخرى مقترحة ولكنها كانت جميعاً لها مشاكلها.

ثم هبطت الفكرة على شيريل : وهى الأشجار، فالأشجار تتنفس ثانى أكسيد الكربون ويخرج الأوكسجين مثلما يفعل الإنسان العكس حيث يتنفس الأوكسجين ويخرج ثانى أكسيد الكربون. تقول شيريل عن ذلك : « عندما قدمت فكرة غرس الأشجار وسيلة لامتصاص ثانى أكسيد الكربون من مصانعنا، ظننت أن لجنة التشغيل سوف تعتقد أننى مجنونة، فقد كنت متأكدة أن روجر كان ينتظر منى أن أقترح إنتاج أحد الأسمدة، أو خلايا الوقود، وها أنذا أقترح غرس الأشجار. ولكنهم كانوا متفتحين تماماً لقبول الفكرة ».

وتحولت المناقشة سريعاً إلى كيفية تنفيذ ذلك. كم عدد الأشجار التى يلزم غرسها لامتصاص ثانى أكسيد الكربون المتولد عن مصنع واحد ؟ كيف يمكنهم شراء الأراضى اللازمة لغرس ما يكفى من الأشجار قريباً من المصنع لحل المشكلة ؟ وتحدثت شيريل مع والدها عن فكرتها وعن مخاوفها. وعندما أشار إلى أن ارتفاع درجات الحرارة فى العالم هو بحق مشكلة عالمية، وليست محلية، أدركت فجاة أنه لايهم أين تغرس الأشجار، فغرس الأشجار بأى مكان على وجه الأرض يساعد على حل المشكلة.

وبهذا التفكير المصحوب بكل التأييد من لجنة التشغيل فى الشركة بدأت شيريل فى

الاتصال بالجماعات التى يمكن أن تساعد الشركة فى تصور ما يجب عمله لحل المشكلة. كان معهد موارد العالم بصفة خاصة مفيداً جداً فى هذا الشأن، وهو معهد أبحاث مستقل يهتم أيضاً بوضع السياسات. وكان هذا المعهد قد قطع شوطاً كبيراً بالفعل فى دراسة مشاكل مماثلة كإزالة الغابات، وإعادة بناء الغابات، وارتفاع درجات الحرارة فى العالم. تقول شيريل: «لقد عاوننا المعهد فى إيجاد أول مشروع لنا فى جواتيمالا، وساعدونا فى حساب عدد الأشجار التى ينبغى غرسها حتى نتغلب على الغاز المنبعث من المصنع الواحد، ثم دربونا على كيفية متابعة مشروع غرس الأشجار، وتقدمه». وبعد فترة قصيرة، وبمساعدة معهد موارد العالم، بدأت شيريل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية المفاوضات مع منظمة كير CARE* وحكومة جواتيمالا، وتم استقطاع مليونى دولار من أموال الشركة لغرس عدد من الأشجار يبلغ 52 مليون شجرة، للتغلب على ثانى أكسيد الكربون الذى قد ينبعث من المصنع التالى. كان هذا فى عام 1989. وفى هذا العام تساوت الأرباح التى حققتها الشركة تقريباً مع مبلغ المليونى دولار التى استثمرتها الشركة فى الأشجار.

والآن أصبح غرس الأشجار (أو الحفاظ عليها) جزءاً روتينياً من جميع المشروعات الجديدة بشركة خدمات الطاقة التطبيقية. وفى الحقيقة، فإن جزءاً أساسياً من مسئولية مدير المشروع هو التأكد من أن مشروع الشجرة بدأ تنفيذه بأى مكان بالعالم فى آن واحد مع التخطيط لإنشاء مصنع جديد. على سبيل المثال، فإن للشركة مصنعاً يولد 180 ميجاوات من الطاقة بإحراق الفحم بمنطقة صناعية تسمى باربرس بوينت بجزيرة أواهو فى هاواى. وفى الوقت نفسه، تبرعت الشركة بمبلغ مليونى دولار للمساعدة فى شراء 225 ميلاً مربعاً من غابة مباراكايو فى بارجواى للحفاظ عليها. وفى هذا المشروع، كان الشركاء والمديرون هم جمعية المحافظة على الطبيعة ومؤسسة موازيه برتونى فى بارجواى.

* Cooperative for American Relief to Everywhere (CARE.).

ومن الصعب بالطبع على شيريل أن تخفى سرورها بما توصلت إليه. فلم يكن من الممكن تحقيقه بدون قيادة ملتزمة التزاماً تاماً بمسئوليتها الاجتماعية. ولكن لم يكن لأحد فى قمة المستوى الإدارى أن يبعث الحياة فى هذه القيمة بدون قيادة شيريل. ففى شركة تحيا بالقيم توجد القيادة فى كل مكان.

الخبرة مهمة وربما تكون ممتعة

ثمة خاصية أخرى من خصائص منظومة القيم المشتركة النبيلة القابلة للتطبيق يتسم بها القادة ذوو الرؤية ـ لكنها رؤية مختلفة عما نتعارف عليه عادة. فهم يتمتعون بالرؤية ليس لأنهم قادرون على قراءة المستقبل، ولكن لأنهم قادرون على التعلم من مجموعة التجارب الغنية الماضية. وهذا حقيقى بالنسبة لجميع القيم المشتركة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، ويبدو ذلك أوضح ما يكون فى الأهمية التى يلقونها على الاستمتاع بالعمل وكأنه نزهة مرحة.

إذ يؤمن الجميع فى الشركة إيماناً عميقاً أن عملهم يجب أن يكون مسلياً وممتعاً. ويعرفون جيداً أن العمل يكون فى بعض الأيام أكثر متعة مما هو عليه الحال فى أيام أخرى. وعلى أية حال، فإن هدفهم هو الاحتفاظ بجو من العمل يستطيع فيه العاملون تحقيق النجاح، واستخدام مواهبهم حتى يستمتعون بالوقت الذى يمضونه فى الشركة. ويعمل المؤسسان روجر سانت ودينس باكى على تذكير كل شخص فى الشركة بما يلى: «إننا نعمل لأن العمل ممتع ومجزى ومثير».

ويوضح روجر سانت معلقاً على الدور الذى يلعبه الاستمتاع والتسلية فى منظومة قيم الشركة، كيف كان لتجربته الخاصة تأثير فى وجهات نظره الحالية. وهو يقول: «لقد أثبتت جميع تجاربى السابقة فى العمل أن معظم الناس لا يستمتعون بعملهم». ويقول إن

هذه الفكرة سيطرت عليه لفترة طويلة لأنه يستطيع دائماً أن يحدد أوقاتاً فى فترات عمله السابقة كان العمل فيها ممتعاً، ليس لأن الأوقات كانت طيبة أو سيئة ولكن لأنه فى تلك الأوقات استطاع أن يجمع بين فهم مشكلة فهماً عميقاً والشعور بأنه يملك الحرية لعمل شئ يفيد هذه المشكلة.

يقول وهو يتذكر: «قبل الالتحاق بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، كان أكثر ما استمتعت به هو عندما عملت فى شركة تسمى ويلكنس إنسترومينتس. فقد كانت شركة صغيرة عندما التحقت بها. وكانت متعة حقيقية بالنسبة لى المساعدة فى نمو الشركة ثم تصور ماذا يمكن أن أفعله بعد ذلك. لقد قضيت وقتاً ممتعاً، وأعطانى الشعور بأن العمل كله قد يكون ممتعاً».

وبالنسبة إلى روجر سانت، وربما لكثيرين منا أيضاً، لا يؤدى اصطناع المتعة إلى أى نتيجة. ويعلق على تجاربه مع شركات سيليكون ڤالى قائلاً: «أنا أشك فى جدوى بعض التصرفات مثل حفلات البيرة فى عصر يوم الجمعة. ومن المؤكد أنه من المناسب إقامة الحفلات، والاحتفال بالإنجازات سنوياً، ولكنها تبدو شيئاً سطحياً فى بعض الأحيان. وهذا لا يدخل ضمن مفهومى للمتعة فى العمل، فهذا شئ آخر. إذ تتحق المتعة فى العمل عندما تجد ما يستميلك عقلياً وحين تتفاعل مع الآخرين - حيث تقودك فكرة إلى أخرى - وعندما تشعر بالإحباط لأنك لا تجد الحل، فأنت تعمل وتكافح، وتسعد عندما تدخل خطة حيز التنفيذ، فهذا شئ عظيم. إنه الكفاح، وحتى ما يصاحبه من تكرار الفشل، هو الذى يجعل العمل ممتعاً». وعندما كانت شيريل ستورجس تتصارع مع مشكلة ثانى أكسيد الكربون، كانت تشعر بالمتعة والتسلية وهى نفسها أول من يعترف بذلك. ولقد استمتع جون راجيريلو، مدير مصنع شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى بيڤر ڤالى، ثانى مصنع للشركة، بمفاوضات عقد عمل جديد.

فى مناسبات عديدة، أراد المديرون والمساهمون الخارجيون، بل حتى العاملين داخل الشركة، التخلى عن هذه القيمة أو تغيير كلمة «التسلية أو المتعة» إلى شئ مثل «التحدى». ففى رأيهم أن كلمة «التسلية أو المتعة» لا تتماشى مع جو العمل. ولكن الشركة لم تكن لتتخلى عن فكرة أن العمل يجب أن يكون مسلياً. ولكن، مثل كل القيم الأخرى فى الشركة، فالمناقشة مفتوحة بصفة مستمرة، وهذا التعبير يظل دائماً قابلاً لإعادة التفسير. وهذا فى حد ذاته علامة صحية.

يقول توماس واطسون الابن. المدير بشركة IBM فى كتابه ***منظمة العمل ومعتقداتها*** *A Business and its Beliefs*: «تنبثق غالباً المعتقدات التى تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد»[2]. وتتماشى تجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية مع هذه المقولة تماماً. هنا كان سانت المهندس الرئيسى لمنظومة القيم بمساندة وتأييد قوى من باكى. وفى الكتاب نفسه يقول واطسون أيضاً يجب على أى منظمة ناجحة أن تتبع منظومة راسخة من المعتقدات التى يرتكز عليها كل شئ فى المنظمة — ومرة أخرى تبدو تجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية متفقة مع هذا الرأى. ويقول مؤلف الكتاب بعد ذلك: «أنا أعتقد أنه لكى تستطيع المنظمة مواجهة تحديات عالم متغير يجب أن تكون مستعدة لتغيير كل شئ فيها فيما عدا هذه المعتقدات التى قامت عليها وهى فى سبيلها لأن تصبح منظمة كبيرة»[3].

وربما كان هذا هو الخطأ فى تفكيره. إذ وفقاً لتجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية وربما IBM أيضاً، ربما يجب أن يعمل اختلاف الوقت والظروف على تفنيد وربما تغيير المعتقدات الأساسية. فحتى وقت قريب، على سبيل المثال، كان النص الكامل لعبارة شركة خدمات الطاقة التطبيقية يقول: «إننا نعمل لأن العمل ممتع ومجزى ومثير. وعندما تختفى هذه الصفات من العمل الذى نقوم به سوف نغير ما نفعله». كان هذا مقبولاً عندما كانت الشركة أصغر. ولقد منحهم هذا مرونة كبيرة فى التفاوض إلى جانب أنها كانت

فكرة شديدة الجاذبية للعاملين الجدد. أما الآن، فقد أصبحت شركة خدمات الطاقة التطبيقية من الضخامة بحيث لا تستطيع أن تضع الجزء الثانى من العبارة موضع التنفيذ كما وضحت لنا أحداث منتصف عام 1992. فقد عانت الشركة أشد المعاناة فى هذه الفترة من تحالف بعض الأشخاص الذين أرادوا إيقاف إنشاء مصنع فى فلوريدا بعد أن اكتمل نصف بنائه. لم يكن الأمر متعلقاً بالأشجار. ولم يكن متعلقاً بنظافة الانبعاثات. كل ما هنالك أن هؤلاء الأشخاص بصراحة لم يرغبوا فى إنشاء مصنع فحم. ولمدة تقرب من الثلاثة شهور تم تشويه سمعة روجر سانت وآخرين فى الشركة عن طريق وسائل الإعلام والمعارضة. وعندما حصلوا أخيراً على الموافقة على استكمال المصنع، تراجعت البنوك عن التمويل خوفاً من توقف المشروع بحجة أنه إذا استطاعت سياسات ولاية فلوريدا أن توقف المشروع مرة، فقد يحدث ذلك مرة أخرى. ولم يستمتع أحد فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى هذه الفترة. وفى الوقت نفسه لم تكن هناك طريقة يمكنهم بها تغيير ما يقومون به، على الأقل فى المدى القصير. وبسبب ما حدث فى فلوريدا، خصص سانت وآخرون بالشركة بعض الوقت للاستراتيجية ومجلس الإدارة والاجتماعات الأخرى لإعادة التفكير فيما يقصدونه بكلمة متعة أوتسلية وكيف أنها أحياناً تعمل ضد القيم الأخرى التى يؤمنون بها.

وفى ظنى أن السر وراء الاحتفاظ بالمتعة فى العمل تتماشى مع المسئولية يكمن فى الطريقة التى يستعملونها فى الدعابة. إذ يرجع جزء كبير من المتعة والتسلية فى شركات خدمات الطاقة التطبيقية إلى القدرة على الضحك فى حد ذاته والضحك من السخافة التى تكتنف بعض الإجراءات المملة مثل توقيع عقد مثلاً. ولم يكن هناك ما يستدعى شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تأخذ الأمور بجدية فى أيامها الأولى، فلم يكن هناك ما تخسره، ولكنها الآن عندما أصبحت ضخمة فربما تستطيع أن تتعلم من ميرك **Merck**. فالشئ الذى يبهرنى فى ميرك هو روح الدعابة. وعلى النقيض التام من الشركات الكبرى

الأخرى، فإنهم يأخذون عملهم بغاية الجدية، ولكنهم لا يأخذون أنفسهم بالجدية نفسها. فقد استطاعوا التوصل إلى توازن لطيف بينهما. وربما يكون هذا هو سبب الاحتفاظ بالمتعة والتسلية فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية وفى أماكن أخرى أيضاً.

كن محل فخر لعائلتك

المسئولية الاجتماعية والاستمتاع بالعمل قيمتان من أربع قيم وردت فى العبارة المدونة عن القيم فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية. أما القيمتان الأخريان فهما :

الأمانة / الشرف : نحن نسعى إلى الوفاء بالتزاماتنا نحو كل من رجالنا العاملين فى الشركة وعملائنا، والموردين، والمجتمع. ونحاول أن نكون أمناء يمكن الاعتماد علينا. ونسعى للتعامل بالاستقامة أو الكمال. ونسعى للتمسك باتفاقياتنا حتى لو تسبب ذلك فى إيذائنا اقتصادياً. ويمكن لرجالنا وعملائنا الاعتماد على كلمتنا.

العدالة : نحن نسعى لمعاملة رجالنا بعدالة، وكذلك عملائنا، ومورديـنا، وحملة الأسهم، والحكومة، والمجتمعات التى نعمل من خلالها. ولا نسعى للحصول على أقصى ما يمكن فى المفاوضات أو الصفقات على حساب الآخرين.

لماذا العناء فى كتابة هاتين القيمتين بالتفصيل؟ أليستا واضحتين بما فيه الكفاية، بل ومألوفتين؟ الحقيقة أن الواقع ليس كذلك. ليس فى عالم الأعمال على الأقل. فكثيرون منا لايثقون فى دوائر الأعمال أو فى المنظمات من أى نوع خاصة فيما يتعلق بأمر العدالة وأخلاقيات التعامل. فعادة يكون الواقع هو العكس. إن الاعتقاد الأساسى الذى قامت عليه معظم دوائر الأعمال اليوم هو ما قدمه آدم سميث عن اليد الخفية. فالقانون الأساسى الذى يحكم السوق عند سميث هو المصلحة الذاتية. وكتب موضحاً أن العمل الخيرى ليس هو الدافع وراء عمل الجزار أو الخباز أو صانع الشموع الذى يوفر لنا الطعام

والإضاءة. ولكن الدافع ببساطة هو حب الذات، والرغبة الحقيقية فى تكوين الثروة.

والسؤال الذى يطرحه سميث بعد ذلك هو كيف نترجم هذه المصلحة الذاتية إلى شيكات؟ ما الذى يمنع هؤلاء الأفراد المتعطشين للأرباح من ابتزاز المجتمع كله؟ وكانت إجابته هى: المنافسة. فأى شخص يسول له طمعه أن يقطع شوطاً بعيداً فى الاستغلال، فإنه سوف يواجه، طبقا لرأى سميث، بالعديد من الآخرين الذين يبحثون أيضاً عن المنفعة الذاتية، فهم يدخلون السوق لأخذ العمل من هذه الروح الجشعة. وكما يوضح بحث سميث، فإن السوق هو المنظم الطبيعى للاقتصاد كما ظهر لنا. فإذا كانت الأسعار عالية، فسوف يندفع المنافسون للدخول فى السوق. أما إذا كان هناك إنتاج وفير، فسوف يخرج المنافسون الضعفاء من السوق.

والشئ الجذاب الساحر فى نموذج السوق الذى وضعه سميث هو أن السوق ينظم نفسه. إذ يبدو رجال الأعمال مدفوعين برغبتهم فى المنفعة الذاتية وكأن هناك «يداً خفية» تدفعهم للعمل على ازدهار المجتمع. وترتب على هذا الرأى لسميث أن وضع الاقتصاديون مبدأهم الذى يحذر المشترى ويطالبه بالاحتراس. ذلك لأنه نتيجة لاعتقادنا الراسخ بقوة الأسواق الحرة غير المقيدة بأية أغلال وبفاعلية اليد الخفية، تأتى بعض مظاهر السلوك المنحرف الفاضح الذى مارسه بعض رجال الأعمال وخاصة بعد إلغاء بعض القوانين فى الثمانينيات بغرض إطلاق حرية الاقتصاد مثل التكسب غير المشروع من المعلومات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وسرقة ونهب المنظمات التى تعاون محدودى الدخل، وقيام الشركاء الأقوى بالضغط غير المشروع لشراء حصص الشركاء الآخرين أو فى شركات أخرى. والمشكلة هى أن الممارسة فى الأسواق ليست شريفة فى هذه الأيام، وربما لم تكن كذلك أبداً. فتأثير اليد الخفية محدود بحدود معينة. وحتى يمكن تخطى هذه الحدود فإننا بحاجة إلى ما هو أكثر من الثقة العمياء فى قوة الكفاح الذى يتنافس بدون قوانين تنظمه من أجل تحقيق المنفعة الذاتية.

وجزء من الحل لهذه المشكلة هو ما طبقته شركة خدمات الطاقة التطبيقية من التأكيد على قيم مثل الاستقامة والعدالة، التي يظن معظمنا أنها سلوك أخلاقي بديهي، وما ينتج عنها من ثقة في المنظمة التي تطبقها. ويشعر العاملون بالفخر للعمل في شركة خدمات الطاقة التطبيقية لأن القيم التي يطبقونها في عملهم هي القيم نفسها التي يعلمونها لأطفالهم، حيث لا تصبح الاستقامة والعدالة والثقة حقيقة إلا عند تطبيقها، مثلها في ذلك مثل القيم الأخرى.

لقد اكتشفت هذه الحقيقة وتطبيقها بمصنع الشركة الثاني في بيڤرڤالي. ويقع هذا المبنى في وسط مصنع قديم للمطاط الصناعي منذ الحرب العالمية الثانية في مدينة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا، وهو جزء تم تجديده من هذا المصنع القديم الذي اشترته شركة خدمات الطاقة التطبيقية من القسم الكيميائي في شركة آركو. ومن ناحية المظهر، يتناقض هذا المصنع تماماً مع مصنع ديب ووتر. فقد كانت جدرانه شديدة الصلابة وكأنها قلعة من قلاع العصور الوسطى. وعندما انتقلت ملكية هذا المصنع إلى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كانت توجهات قوة العمل جامدة مثل هذه الجدران وصلبة مثل الصلب الذي يصنع في هذه المنطقة. وكانت قوة العمل تقول: «سواء بقيم شركة خدمات الطاقة أو بغيرها، فإنهم سوف يسيئون معاملتنا كما تفعل أي شركة أخرى، بمجرد تحويل الأرباح إلى إدارة الشركة في الجنوب. وكان ما يقوله سانت أو باكي أو غيرهما من المديرين في شركة خدمات الطاقة التطبيقية عن العدالة والاستقامة لا يعني إلا القليل . *إذ لم يصدقه العاملون في مصنع بيڤر ڤالي*.

ولكن بدأ مدير المصنع، چون راجيريلو، يغير من وجهة النظر هذه بالطريقة التي عالج بها الأمور في أثناء مفاوضات أحد عقود العمال. وكان النمط السائد في إجراء هذه المفاوضات أن يقدم اتحاد العمال قائمة طويلة من المطالب تبلغ 150 مطلباً أو نحو ذلك. وتقدم الإدارة قائمة مطالبها التي تماثل في طولها قائمة الاتحاد. ويتقابل الطرفان على مائدة المفاوضات. فتقدم الإدارة قائمة مطالبها، ويقدم العمال قائمة مطالبهم.

ويتناقشون حول الأمور المطروحة ثم يصلون فى النهاية إلى نوع ما من التسوية . ولكن راجيريلو قرر أن لايتبع هذا النمط فى المفاوضات . وبدأت المفاوضات طبقاً للسيناريو المعتاد لها . وجلس كل من الإدارة والعمال على مائدة المفاوضات طبقاً للطريقة التقليدية . ثم قدمت قيادة العمال قائمة مطالبها الطويلة وطلبوا من الإدارة تقديم قائمة مطالبها هى الأخرى . ولكن راجيريلو كسر القاعدة، وقال : «ليس لدينا أية قائمة » . فسأله رئيس الاتحاد مندهشاً : « ماذا تعنى بأنه ليس لديكم قائمة ؟ » فأجاب راجيريلو مكرراً : «ليس لدينا أية قائمة»، وعليكم أن تحددوا ما هى البنود فى القائمة التى قدمتموها التى تشكل أهمية حقيقية بالنسبة لكم، والبنود ذات الأهمية المشتركة بيننا، والبنود التى تشكل مطالب عادلة . ثم ارجعوا إلينا بما توصلتم إليه فربما نوافقكم على رغباتكم» .

وهنا التفت قائد اتحاد العمال إلى محاميه، وسأله قائلاً : « هل يستطيعون أن يفعلوا ذلك ؟» وتشاوروا معاً فى الأمر . ولم يستطع محامى العمال أن يجد سبباً يمنع راجيريلو من هذا الإجراء . ثم توصل المفاوضون الممثلون لاتحاد العمال إلى قائمة بالمطالب المعقولة تماماً . وهنا وافقت شركة خدمات الطاقة التطبيقية على جميع هذه الطلبات .

وانتشرت قصة هذه المفاوضات فى أنحاء شركة خدمات الطاقة التطبيقية كما تنتشر النار فى الهشيم . وأصبحت الآن جزءاً من الحكمة التى تذكرنا بالمعنى الحقيقى الذى تمثله قيم العدالة والاستقامة والثقة والاتصال المفتوح . وهى أيضاً تعتبر مثالاً آخر يوضح كيف تعمل القيم الرشيدة على إلهام القيادة على جميع المستويات حتى القاعدة، لأن راجيريلو لم يحصل على موافقة أحد حتى يتخذ هذا الموقف غير المسبوق .

الملكية وغموض المواقف

وهناك نتيجة أخرى للخلفية المشتركة التى جمعت بين المؤسسين فى العمل الحكومى

وهى أنهم درجوا جميعاً على الرفض الشديد للسياسات المدونة والإجراءات، وتوصيف الوظائف، والخرائط التنظيمية، وكل شئ آخر تقريباً يرمز للبيروقراطية ولو قل شأنه. فالشركة تمقت مقتاً شديداً الإجراءات الرسمية أى الوثائق المدونة التى توحى « بأننا لا نثق فى أن الموظف سوف يفعل الشئ الصحيح ». ولذا فإن شعور الشركة بأهمية وقيمة العدالة والاستقامة يأتى فى جانب منه كاستجابة طبيعية لهذا الرفض للبيروقراطية. فطالما تم التمسك بتطبيق قيم الصراحة والثقة واحترام الآخرين، وكرامة الفرد، فإن الحاجة إلى السياسات المدونة تختفى إلى حد بعيد.

هناك قيمتان أخريان تهتم شركة خدمات الطاقة التطبيقية بالتأكيد عليهما، وهما قيمتان ليس من المعتاد أن تصادفهما وهما أيضاً نتيجة للخلفية المشتركة للقادة. والكلمتان المستخدمتان للتعبير عنهما هما «الملكية Ownership» و « الغموض Ambiguity»، وهما كلمتان تساعدان فى تحديد نوعية الشخص الذى يمكنه فى الحقيقة، أن يستمتع بالعمل فى البيئة التى تتميز بها شركة خدمات الطاقة التطبيقية.

وهم يعنون حقيقة بكلمة «الملكية» الرغبة فى تحمل المسئولية. حيث تريد شركة خدمات الطاقة التطبيقية اجتذاب ذلك النوع من الأفراد الذى يبادر بالتعامل مع الموقف عندما يكتشف مشكلة أو تلوح له فرصة، فلا بأس أن تكون المشكلة بعض القاذورات فى مكان انتظار السيارات أو صيانة الغلايات، وبصرف النظر عن وظيفته الأساسية أو موقعه الإدارى. فإذا رأيت مشكلة، فهى مسئوليتك، وعليك أن تبادر بالعمل على حلها.

خذ على سبيل المثال ذلك الفتى الذى لاحظ تكرار أعطال الكمبيوتر بسبب درجة الحرارة العالية فى غرفة التحكم أثناء الصيف، ومن ثم بحث فى أحد الكتالوجات ووجد مراوح تحل المشكلة يبلغ سعر الواحدة 200 دولار. ثم اكتشف بعد ذلك أنها نفسها تباع فى محل ك ـ مارت المعروف بأسعاره الزهيدة بسعر 10 دولارات للواحدة. وبدون أن يضيع

أى وقت، قام بشراء عدد من المراوح من أحد فروع ك - مارت القريبة ودفع ثمنها من حسابه الشخصى مستعملاً بطاقة الائتمان الخاصة به، وهو يعلم تماماً أن الشركة سوف تؤيد قراره وترد المبلغ إليه. وبالرغم من بساطة هذا المثال وصغر الوفورات التى تحققت، إلا أننا ندرك التأثير المضاعف فى الكفاءة والروح المعنوية عندما نرى ذلك يطبق على مستوى الشركة كلها.

هذا وتتغلغل فكرة الملكية فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية لدرجة أنها تحقق بصفة روتينية نتائج تبدو مستحيلة التحقيق بالنسبة لشركات أخرى. فها نحن أمام شركة بدأت بدون أموال تملكها، وبدون خبرة فى بناء المصانع الكبيرة، وبدون خبرة فى إدارتها. وكل مشروع تتولاه الشركة يكون عادة شديد التعقيد : ففى التمويل المالى تشترك عدة مؤسسات مالية مقرضة يستنفد إنهاء أى اتفاق منها جهوداً، ويعنى بناء مصنع الإشراف الدقيق من عدد كبير من المقاولين الذين يستخدمون عادة التكنولوجيا الحديثة، حتى إنه إذا تحرك مفتاح الكهرباء، فلن تعمل المصانع أبداً وفق الطريقة التى كان يجب أن تعمل بها. ويتطلب الأمر شهوراً بل سنوات من الضبط الدقيق. حتى يصل المصنع للتشغيل بقمة الكفاءة فى الأداء. وبعبارة أخرى، عندما يحدث خطأ، وهو ما يحدث بصفة روتينية، فهناك آلاف الاحتمالات من الأعذار (المعقولة). ولكن فكرة الملكية فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية تعنى أن إلقاء اللوم على الآخرين ليس مقبولاً، بالرغم من أنه قد يكون معقولاً. فالعاملون فى الشركة يتحملون مسئولية الوفاء بالتزاماتهم. وعندما يحدث خطأ، يأخذ كل فرد على عاتقه عبء تصحيح الموقف. وهذا يذكرنى بما اعتاد والدى وضباط الحرب العالمية الثانية أن يقولوه لبعضهم بعض : « لا تكن ممن يلقون اللوم على الآخرين تهرباً من المسئولية » (وما اعتاد والدى على تكراره لى بصورة تبعث على السأم). ففى وقت الحرب يمكن أن تحدث أخطاء كبيرة. ولكن لاتقبل الأعذار ـ لا تتهرب من المسئولية ـ بحيث تعفى الضباط من مسئولياتهم الرئيسية قبل القوات التابعة لهم.

ولايقبل عذر لإعفاء أفراد القوات من مسئوليتهم نحو بعضهم بعض. وقد تبنت شركة خدمات الطاقة التطبيقية وجهة النظر هذه وطبقتها.

وتعتبر القدرة على تحمل مسئولية غموض الموقف خاصية أخرى تتطلبها شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى العاملين لديها. فالعالم من حولنا تختلط فيه الأمور، كما أن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تمارس عملاً دائم التغيير، وغالباً تتداخل فيه المواقف ويبعث على الارتباك. وبالرغم من وضوح قيم الشركة الأربعة وضوحاً يعتبر معقولاً، إلا أن تطبيق هذه القيم يقتضى غالباً التقييم المستمر للبدائل والتنازلات المطلوبة كما يتطلب مواجهة مواقف تتطلب اتخاذ قرارات صعبة. فمثلاً، كيف يمكن تطبيق العدالة إذا لم يستطع مقاول الوفاء بالتزامه بمواعيد غاية فى الأهمية لأسباب خارجة عن إرادته تماماً ؟ هل يجب على الشركة فى هذه الحالة أن تتنازل عن جزء من الغرامة المالية ؟ ومن ناحية أخرى هل تطلب الشركة من مورديها الالتزام بمفهومها ومعاييرها التى تضعها للاستقامة ؟ على سبيل المثال، إذا نكث أحد البنوك بتعهداته فى آخر لحظة، هل يجب على الشركة أن تقدم البنك إلى المحكمة ؟ ألا ينتهى الأمر بالشركة إلى تحمل تبعات أخطاء الآخرين إذا طبقت مفهومى العدالة والملكية إلى أقصى درجاتهما ؟ وفى معظم الأحيان تجد الشركة نفسها فى مواجهة مثل هذه المواقف. ويطلق روجر سانت على هذه المواقف «القضايا الممتعة». وبدون التمتع بشىء من الغموض، فمن الصعب أن تحتفظ بعقلك سالماً فى ثقافة العمل التى تميز شركة خدمات الطاقة التطبيقية وعاداتها وتقاليدها. فهذا الغموض ليس على هوى كل فرد منا.

هذا الشعور بروح الأسرة

من أصعب التحديات التى تواجه القادة محاولة إشباع حاجات الفرد المزدوجة ـ وإن

تكن متصارعة غالباً ـ مثل حاجة الفرد للشعور بأنه جزء من هدف أكبر، وحاجته من ناحية أخرى للشعور بالحرية والإشباع وامتلاك التحكم فى قدره باعتباره فرداً مستقلاً. وتساعد منظومة من القيم كتلك السائدة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية على حل هذه المعضلة.

استطاعت شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تصبح شركة تشغيل إلى جانب شهرتها كشركة تستطيع إنجاز الاتفاقيات وذلك بعد أن أنجزت مشروع بيفرفالى ومشروع المياه العميقة (ديب ووتر). وقد استطاع مجلس الإدارة توقع نجاح الشركة فى التشغيل، ومن ثم بدأ فى الضغط على الإدارة لجلب مزيد من العاملين الذين يتمتعون بمهارات تشغيل، بل وطالب الإدارة نفسها أن تتعلم المزيد عن كيفية تشغيل هذه المصانع. وكان من نتيجة ذلك أن يقضى جميع المديرين التنفيذيين الذين يحتلون المناصب العليا فى الشركة أسبوعاً على الأقل كل عام فى أحد المصانع، يرتدون ملابس العمل، ويتعلمون كيفية عمل كل وظيفة. ويتلقون الإرشادات اللازمة فى ذلك من العمال، فيقومون بتحميل الفحم بأنفسهم، والعناية بالغلايات، وإصلاح أجزاء الآلات فى ورشة الصيانة، وتنظيف المعدات.

وثمة نتيجة أخرى هى تعيين بل آرنولد. يقول باكى: «كان آرنولد رجل تشغيل، وكان يعرف ما يجب أن يفعله. وقام بوضع الكتيبات، والإجراءات اللازمة، كما عين العاملين وفقاً لدرجة مهاراتهم الفنية ومقدرتهم على إنجاز المهام بدقة. ولذلك كان أول مصنع لنا، وهو مصنع ديب ووتر (خارج مدينة هيوستون بولاية تكساس)، يعمل بصورة رائعة».

ولكن كان هناك خطأ ما. وجاء أول تحذير من دراسة استقصائية لوجهات النظر تشمل العاملين فى أنحاء الشركة. وبينما كانت الأمور تسير على أحسن ما يرام فى مركز

قيادة الشركة فى مدينة أرلنجتون بولاية ڤيرچينيا، فإنها كانت متعثرة فى مصنع ديب ووتر. فقد كان العاملون هناك يعانون من بعض المتاعب ولا يستمتعون بالعمل كما يجب.

يقول باكى، إنه كان فى زيارة مصنع ديب ووتر ليقضى أسبوع تعلم التشغيل عندما كان العاملون يحاولون إنجاز كتيب سياسة الأفراد. «كانوا يتحدثون عن مقدار الأجازة التى يجب أن يحصل عليها العامل فى حالة وفاة أحد والديه. وهل تنص السياسة على شئ مختلف إذا كان العامل ابن بالتبنى، أو أن عمه أو خاله هو الذى قام على تربيته؟ وماذا يكون عليه الحال إذا كان أحد الوالدين المتوفى يعيش فى لندن؟ هل يحصل العامل على ثلاثة أيام زيادة؟ جعلتنى هذه المناقشة أشعر بأن هناك خطأ ما. فليس هذا ما نسعى إلى تحقيقه. ولماذا يكون ذلك مدوناً فى كتاب؟ لماذا لا يثق كل منا فى الآخر ليأخذ ما يحتاجه من الوقت؟ فليس لهذا علاقة بالقيم التى كنا نتحدث عنها عندما بدأنا هذه الشركة».

وفى وقت لاحق من هذا الشهر، كان دينيس باكى فى صحبة آخرين من رجال الإدارة العليا يجتمعون فى البيت الصغير الذى يقضى فيه روجر سانت أيام عطلاته ويقع على بحيرة دونر بولاية كاليفورنيا. حيث أخبرهم باكى عن تجربته. وقال إنه يعتقد أنهم يعاملون العاملين فى المصنع بطريقة تختلف عن تلك التى يعاملون بها العاملين الآخرين فى الشركة. كانت هذه المعاملة المختلفة غير مقصودة، وكانت وليدة افتراض ضمنى لدى الإدارة العليا ومجلس الإدارة بأنه من الضرورى إدارة المصانع بطرق مختلفة.

يقول باكى: «لقد قضيت أنا وروجر وبوب (همفيل) يومين رائعين نحلم بتغيير (هذه الافتراضات) وقلبها رأساً على عقب. فلماذا لا نعود إلى مبادئنا نفسها التى كنا نطبقها فى أماكن أخرى بالشركة؟» وبعد فترة قصيرة عاد باكى إلى مصنع ديب ووتر ليستطلع الأمر، وليستفسر عن كل شئ. ماذا يحدث لو لم نستعمل هذا الكتيب على الإطلاق؟ ماذا يحدث لو لم نحدد كتابة عدد أيام الأجازة المرضية المسموح بها؟ ماذا

يحدث لو تم الاستغناء عن المشرفين؟ ويسترجع دينيس باكى الأحداث قائلاً إن بيل آرنولد استدعاه إلى مكتبه فى اليوم التالى لزيارته للمصنع وأغلق عليهما الباب. حيث أخبره أن المشرفين قد سئموا هذه الأسئلة. وكان رأيهم أن هذه التساؤلات تثير الفوضى.

ولقد وافقهم باكى على هذا الرأى. فربما كانت الأسئلة غير معقولة أو غير عملية. ولكنه أخبر كل من آرنولد والمشرفين بأنه لم يكن يريد إجابات فورية عن هذه التساؤلات. وكان كل ما يهدف إليه هو أن يحثهم على بداية التفكير فى أسئلة من هذا النوع فى أثناء السنة المقبلة. يقول باكى: «لقد ساعد هذا إلى حد بعيد على تهدئتهم حتى أنهم بدأوا يتحدثون عن المبادئ التى كنا نقصدها. بل إنها استرعت انتباههم على الفور».

وعلى مدى شهر، كان العاملون فى مصنع ديب ووتر يغيرون الأشياء داخل المصنع بمعدل أسرع مما كانت تحلم به الإداره العليا. كان التغيير الرئيسى يتضمن إعادة تنظيم المصنع إلى ما سموه بنظام «الأسر» ـــ مثل أسرة الغلاية، وأسرة التوربين، وأسرة التنظيف، وهكذا. بحيث يتعلم أعضاء الأسر وظائف العاملين فى الأسر الأخرى، ويتبادلون العمل من يوم لآخر، ويعتنون بالصيانة الدورية، وبصفة خاصة كانوا يتولون المسئولية الكاملة عن عمليات التشغيل الموكولة إليهم وكأنهم الملاك. وبعبارة أخرى، كانت هذه الأسر تعمل بصورة تشبه إلى حد بعيد فرق العمل ذاتية التوجيه التى رأيناها فى شركة بروكتر وجامبل (بالرغم أن العاملين فى مصنع ديب ووتر لم يكونوا يعلمون شيئاً عن نظام العمل فى شركة بروكتر وجامبل). ومن أجل الأنشطة التى كانت تتخطى حدود مسئولية كل أسرة، بدأ العاملون فى مصنع ديب ووتر فى البحث عن حل لها بعلاقات غير تقليدية فى المصنع. ومن ثم توصلوا إلى خلايا تهتم بجيران المصنع وبالمجتمعات المحيطة به. وقاموا فى النهاية بتصميم هيكل تنظيمى مبنى على فكرة الأسرة يسمونه الآن «بخلية النحل»، وهو هيكل تتوافق أعضاؤه بدقة ويربط بين مجموعة متنوعة من الأسر بطرق متعددة. ومع التطبيق الفعلى لفكرة الأسر فى مصنع ديب ووتر، ارتفعت الإنتاجية

وتحسنت توجهات العاملين بصورة ملحوظة. وبعد أن كانت نسبة استغلال المصنع نادراً ما تتجاوز 85 بالمائة قبل التغيير، أصبحت الآن تقترب من 100 بالمائة بصفة دورية. و يرجع هذا في جانب منه إلى مقدرة « خلية النحل » على التغلب على طبقتين من المشرفين.

ومن ناحية أخرى، كان التقدم أبطأ في مصنع بيڤر ڤالى. فقد واجهت شركة خدمات الطاقة التطبيقية مثلها في ذلك مثل شركة بروكتر وجامبل، مشاكل تخلفت عن النزاع الأبدى بين العمال والإدارة القديمة. ولاحظ بوب همفيل وجود هذه المشاكل في هذا الجزء الذى تم تجديده في المصنع عندما قضى هناك أسبوع التدريب العملى الخاص به. وحتى يتعرف على مصدر الخطأ، كان دائماً يتساءل « لماذا ننجز العمل بهذه الطريقة؟» وذلك عندما كان عمال التشغيل في بيڤر ڤالى « يدربونه » على أداء عمليات غير نظيفة تنقصها الكفاءة والأمان. كانت الإجابة الثابتة التى يحصل عليها هى: « إنهم يجبروننا على ذلك ». وكان يقصد بذلك طبعاً طرق العمل القديمة الماضية والخرافات والمعتقدات الخاطئة عن الإدارة. لقد كانوا يمثلون جيشاً قديماً من البيروقراطيين الذين انقرضوا منذ وقت طويل، ولكن ربما ظلت أشباحهم تتولى زمام القيادة في بيڤر ڤالى.

قاد همفيل تحالفاً حراً وتحرك بسرعة يهزم ذلك العدو المتخلف هزيمة منكرة ويعجل بزواله. وما زال كل من له علاقة بشركة خدمات الطاقة التطبيقية يذكر ذلك اليوم الذى تلقى فيه كل فرد في الشركة من خلال البريد الخاص به كوب قهوة من السيراميك مطبوعاً عليه الكلمات الآتية: «من هم هؤلاء على أية حال؟» وبعد ذلك أمطر العاملون بسيل جارف من الملصقات الصغيرة، والدبابيس التى تعلق على الجاكيت، والورق الصغير سهل اللصق والنزع للمذكرات العابرة، والشارات، وكلها جميعاً تحمل كلمة « هم » تغطيها العلامة الدولية ذات الدائرة الحمراء التى يقطعها خط أحمر والتى ترمز إلى الممنوع. فيما بعد، قام باكى وهمفيل بصنع وتوزيع ملصقات كبيره مطبوعة على ورق مقوى، عبارة عن صورة لسانت جالساً خلف مكتبه وعلامة تقول: « يسقط هم »، على جميع

منشآت شركة خدمات الطاقة التطبيقية . كانت هذه الملصقات تقول : «إرسل إليهم خطاباً» . وكان ملصقاً بها مجموعة من الأوراق يمكن نزع إحداها بسهولة لكتابة المقترحات والشكاوى التى ترسل بالبريد المدفوع الأجر مقدماً . ولم يمض وقت طويل بعد ذلك حتى حدث فى أحد اجتماعات توجيه العاملين أن سمع الحاضرون صوت «إطلاق رصاص» . واقتحم الحجرة أربعة أشخاص، يرتدون ملابس المحاربين، ويحملون بنادق زائفة، ويوجد على ملابسهم قطع قماش مكتوب عليها : «أعداء هؤلاء» تم حياكتها على الملابس التى يرتدونها حتى أنها غطتها كلها » . وظهر فيما بعد أن أعضاء الفرقة التى أغارت على الحجرة تتكون من رجلين من رجال الإدارة فى الشركة وزوجتيهما . وكان ما فعله هذان الرجلان هو، بالطبع، مواجهة مشكلة نحن وهم، والتعامل معها مباشرة، واستبعاد «هؤلاء هم» إلى خارج الشركة نهائياً . وهكذا خفت حدة التوتر باستعمال روح المرح والدعابة حين تمكنوا من هدم الحواجز بين الوظائف وبين طبقات الإدارة .

فى أواخر عام 1991 ، قام أحد الدارسين فى برنامج الدكتوراه فى كلية إدارة الأعمال بجامعة جورج واشنطن، وسوف ندعوه هنا بإسم جون جون، بإجراء دراسة عن مؤسسة خدمات الطاقة التطبيقية . فبعد أن قضى جون عدة أسابيع فى مصنعين قال متعجباً : «إننى لا أستطيع أن أصدق ما أراه! أولاً : يقول لى الجميع إنهم جميعاً يتطلعون للحضور للعمل فى الصباح . وثانياً : يقولون لى إنهم يتمتعون بحرية عمل أى شئ يريدونه . وأنا أقول لهم : هل هذا حقيقى ؟ فمن الضرورى أن يكون هناك بعض الرقابة . ولكنهم يقولون : لا يوجد، فنحن فى الحقيقة نستطيع أن نفعل أى شئ نريده » . لم يستطع جون جون أن يصدق ذلك، والأمر ليس حقيقياً تماماً . فهناك قيود وحدود ورقابة . ويظهر هذا فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية على شكل : المقاييس، والمعلومات وضغوط الزملاء ، والحسابات والمراجعة .

المقاييس . يوجد لدى شركة خدمات الطاقة التطبيقية مجموعة من المقاييس

الواضحة للجميع، تبلغ يومياً، كلما أمكن ذلك، لكل شخص فى كل مصنع. وتبلغ هذه المقاييس عادة وفقاً للترتيب التالى :

- السلامة : مقارنة الإصابات المسجلة فى إدارة الصحة والسلامة المهنية بمتوسط الصناعة. والهدف الذى تسعى إليه الشركة هو معدل حوادث يساوى صفراً. فى عام 1992، عملت الشركة بمعدل حوادث يقل عن المتوسط فى الصناعة بمقدار 40 نقطة مئوية.

- البيئة : تستخدم هنا ثلاثة مقاييس ـ ثانى أكسيد الكبريت (SO_2 ـ الذى يسبب الأمطار الحمضية)، وأكسيد النتروجين (NO_x – الذى يسبب الدخان الأسود)، وانبعاثات أخرى. وحتى عام 1993 كانت انبعاثات ثانى أكسيد الكبريت تبلغ حوالى 60 بالمائة أقل مما تسمح به وكالة حماية البيئة، وكانت فى سبيلها للانخفاض. وكانت مستويات أكسيد النتروجين تقل 40 بالمائة مما تسمح به وكالة حماية البيئة وكانت هى الأخرى فى سبيلها للانخفاض، وكانت الانبعاثات الأخرى تبلغ حوالى 20 بالمائة من المستويات المسموح بها، وكانت ثابتة عند هذا الحد.

- الإتاحة : وهو مقياس يعبر عن الوقت المتاح فى المصنع لإنتاج الكهرباء وعلاقته بطاقته المقررة بما فى ذلك الوقت الذى أغلق فيه المصنع للصيانة، وقد بلغ متوسط هـذا الوقت 93 بالمائة فى عام 1992.

- معدل الحرارة : وهو مقياس للكفاءة التى يحول بها المصنع الوقود إلى طاقة.

- الدخل : عادة يبلغ بطريقتين – الأولى تمثل تكلفة الكيلوواط فى الساعة والثانية قائمة دخل المصنع.

المعلومات وضغوط الزملاء : فى معظم الأحيان يكون العمال، مثلهم فى ذلك مثل الإدارة، على وعى تام بإدارة المصنع والشركة كلها. فهم يحصلون على المعلومات

نفسها التى يحصل عليها المديرون. ويعلمون خبايا الشركة. وهم أيضاً حملة أسهم. والأهم من ذلك، أنهم يعلمون ما يتطلع إليه الآخرون من أعضاء أسرتهم، وربما أعضاء الأسر الأخرى. وتأتى الرقابة هنا من أحد أقوى - وغالباً تهمل - أدوات تحكم الإدارة وهى ببساطة الضغط الذى يفرضه الزملاء على العامل.

المراجعة: نظراً للتعقيد الزائد فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية الذى يرجع ببساطة إلى زيادة عدد المصانع، فقد أنشأت الشركة وظيفة المراجعة الداخلية استكمالاً للمراجع الخارجى الروتينى. وكان ذلك قراراً صعباً. فعند الأخذ فى الحسبان خلفية المديرين ومعتقداتهم، نجد أنهم يتمردون على كلمة «مراجعة». وقد شعر مجلس الإدارة، بناء على تجربته أن المراجعين الداخليين، إذا تمتعوا بالتوجهات الصحيحة، قد يشكلون مساعدة عظيمة. ولقد انتصرت وجهة نظر مجلس الإدارة وظهرت فائدة وظيفة المراجعة ليس فى الرقابة المالية وحدها ولكن أيضاً فى مراجعة الالتزام بقوانين حماية البيئة التى تشكل متاهة معقدة.

إدارة منظومة القيم

تعتبر ثقافة المنظمة، ويقصد بها هنا القيم المشتركة لمؤسسة ما، بمثابة الجانب السهل للإدارة. ولكنها قد تكون أصعب الأمور إذا حاولت تغييرها، كما قد يقول لك كل من حاول أن يغير من ثقافة مؤسسة ما. ولكن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تنفذها بطريقة أسهل من الكثيرين. فقد بدأت المحاولة بمجموعة كبيرة من القيم النبيلة والمتناسقة. وعلى الرغم من ذلك تدير الشركة منظومة القيم بالعناية نفسها التى تدير بها السلامة، وانبعاثات المصنع، والإنتاج اليومى من الطاقة. حيث تتضافر جهود كل من التدريب والتعيين والمقاييس وترديد القصص للاحتفاظ بثقافة الشركة نابضة بالحياة.

وقد بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية بترسيخ هذه القيم داخل نسيجها الثقافى بالحديث إلى رجال الإدارة العليا أولاً، ثم بالتدريب. وفى الحقيقة، يتذكر سانت أول مرة يتحدث فيها بنفسه بوضوح عن قيم الشركة فى جلسة توجيه العاملين الجدد. ويوجد اليوم فيلم فيديو، بعنوان «مقدمة إلى شركة خدمات الطاقة التطبيقية»، يركز بشدة على القيم التى تؤمن بها. ليس على القيم الأربع المذكورة فى العبارة الرسمية عن القيم وحدها، ولكن أيضاً على باقى القيم بما فى ذلك الملكية والغموض.

ولا يحضر معظم الذين يشاهدون الفيلم جلسة التوجيه ما لم يكونوا منسجمين مع الثقافة السائدة فى الشركة أولاً وقبل كل شئ. فالأفراد الذين يعينون فى الشركة الآن يبدأون عادة العمل فى المصانع فى وظائف صغيرة. وعند التعيين يقوم مديرو المصانع والعمال الذين سوف يصبحون زملاء العمل فى المستقبل، بإجراء مقابلة شخصية معهم، للتعرف من ناحية على الأشياء الروتينية مثل درجة تأهيلهم لتولى الوظيفة. ولكن الجزء الأكبر من هذه المقابلة الطويلة يهدف إلى التعرف على شئ أهم. وهو، هل يتفهم الشخص أهمية القيم المشتركة بالنسبة للشركة، وهل سيلتزم هذا الشخص بهذه القيم فى حماس؟ إذا كانت الإجابة لا، فلن يعين المرشح للوظيفة. ذلك لأن الشركة تبنى وتعزز منظومة القيم من خلال الطريقة التى تنتهجها عند التعيين.

وثمة طريقة أخرى تستخدمها الشركة لترسيخ القيم التى تؤمن بها هى قياس هذه القيم. ولاشك أن العبارة القديمة التى تقول: «الشئ الذى يقاس هو الذى ينفذ» تنطبق أيضاً على القيم كما تنطبق بالتأكيد على أى شئ آخر. وإذا أراد قادة العمل إنجاز شئ، فإنهم يركزون انتباههم عليه. ومن ثم بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قياس القيم التى تؤمن بها منذ تدوين العبارة الخاصة بالقيم. ففى كل عام تجرى الشركة دراسة استقصائية للعاملين والعملاء والموردين للتعرف على رأيهم فى مدى التزام الشركة بالقيم المدونة. ويحتل التقرير الذى يتناول الدراسة الاستقصائية السنوية للقيم مركز الصدارة

على جدول أعمال المؤتمر السنوى للاستراتيجية . وفى هذه الأيام يتجاوز التقرير ، الذى يتضمن جميع التعليقات المدونة ما يزيد على مائة صفحة . حيث يظهر ملخص عن نتائج الدراسة الاستقصائية للقيم فى الصفحات الأولى من تقارير الشركة السنوية والربع سنوية . وفضلاً عن ذلك فهناك تقييم لمدى الجهود التى يبذلها كل فرد للحفاظ على تطلعات الشركة والتى بناء عليها يحدد بالتقريب نصف مقدار الزيادة السنوية فى مرتب كل فرد وكذلك مقدار المكافأة التى يحصل عليها ، ولذلك يهتم العاملون بهذه القيم اهتماماً خاصاً .

وتستخدم الطريقة التقليدية القديمة فى سرد القصص كوسيلة أخرى من أشد الوسائل فاعلية فى نشر القيم بالشركة والاشتراك فى تطبيقها . ورغم السنوات القليلة التى يمثلها عمر الشركة ، فإن ثقافتها مليئة بالحكايات مثل قصة الجبس فى مصنع ديب ووتر ، وحكاية معارك نحن/ وهم العبثية فى مصنع بيفر ڤالى ، وقصة المدخل الفريد الذى اتبعه راجيريلو فى المفاوضات مع اتحاد العمال ، وشراء المراوح من محل (ك ـ مارك) وتلك القصة التى استحوذت على اهتمام الناس خارج المنظمة عن الاستثمار فى عمليات التشجير لاحتواء ارتفاع درجات الحرارة فى العالم . هذا ، ولا يترك كل من باكى وهمفيل أى شئ للمصادفة ، وهما اللذان أصبحا أستاذين فى سرد القصص ، ومن ثم الحفاظ على ثقافة الشركة وتقاليدها ، خذ مثلاً جلسة توجيه العاملين الجدد وزوجاتهم . حيث يستعرض باكى فيها قصة المفاوضات التى أجريت لإنهاء التعاقد لإنشاء مصنع بيفر ڤالى بكل تفاصيلها حتى مسلسل مغامرات الشركة فى إنشاء المصنع الذى كان يوشك على عدم إنجاز التعاقد . ويلى ذلك توزيع الأدوار ـ حيث يلعب بعض الحاضرين دور الفرق المختلفة من رجال البنوك ، ويلعب آخرون دور المحامين ، وآخرون يلعبون دور العملاء المستخدمين للكهرباء والبخار ، فى حين يلعب آخرون دور المديرين التنفيذيين ومديرى المشروعات فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية ومن ثم يعيدون تمثيل القصة ويتم بذلك إحياؤها من

جديد. ومن خلال لعب الأدوار تؤكد الشركة على الاستقامة والعدالة والثقة والاستمتاع فى المواقف التى تبدو مستحيلة، وكذلك على الغموض والملكية، وأخيراً التأكيد على الإصرار الذى بنى هذه الشركة من لاشئ حتى وصلت إلى الحالة التى هى عليها اليوم. فهم لا يقصون القصص فحسب فى الشركة، بل يعيشونها أيضاً.

وأخيراً، لا تفوتنا الأهمية الحيوية لما تقوم به شركة خدمات الطاقة التطبيقية من إدارة التوقعات الثقافية. فهناك قائمة طويلة من القيم مثل المسئولية الاجتماعية. والاستمتاع بالعمل، والعدالة، والاستقامة، والثقة، والصراحة، والملكية، والغموض. وكيف يمكن لأى مجموعة من البشر الالتزام بهذه القيم؟ فى الحقيقة أنهم لا يفعلون ذلك لأن قيم الشركة لا تمثل الحالة التى عليها شركة خدمات الطاقة التطبيقية فعلاً، ولكنها تمثل القيم التى تسعى الشركة إلى تحقيقها»، كما يذكر باكى وسانت كل شخص فى الشركة.

***

أصبحت شركة خدمات الطاقة التطبيقية شركة مساهمة فى يونيه 1991. وهى فى الحقيقة لم تكن تريد ذلك، خشية أن تؤدى الضغوط الخارجية إلى إضعاف تركيز الشركة على القيم. ولكن بما أن جميع العاملين فى الشركة يمتلكون أسهماً، فإن عدد حاملى الأسهم آخذ فى الاقتراب من 500 فرد، وهى النقطة التى تعتبر عندها الشركة مملوكة ملكية عامة طبقاً لما تنص عليه هيئة البورصة والأوراق المالية. ولذلك لم يكن أمام الشركة أى خيار. وحتى الآن تبدو منظومة القيم فيها حية وبحالة جيدة.

وهناك حادث واحد وقع قبل تحول الشركة إلى الملكية العامة توضح المشاعر المختلطة التى نحملها جميعاً نحو أن نكون مثل رجال الأعمال وفى الوقت نفسه نتمسك بالأخلاق النبيلة. كانت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قد أعلنت منظومة القيم التى تؤمن بها عند تدوينها فى النشرة التمهيدية بالجزء الخاص الذى يصف أعمالها. وعند

قراءة هذا الجزء أثناء المراجعة النهائية، طلب محامو هيئة البورصة والأوراق المالية من الشركة نقل جزء كبير من الجزء الخاص بالقيم فى هذه النشرة إلى جزء آخر مكتوب تحت عنوان «عوامل المخاطرة». ويقول أحد رجال البيع الذى يضمنون تغطية الاكتتاب: «أعتقد أن هذا مضحك بعض الشىء لأن الحكومة تقول إن هناك مخاطرة فى محاولة إنجاز العمل فى هذا البلد بطريقة تقوم على العدالة والاستقامة». وعليك أنت أن تحسبها بعد ذلك.

7

شئ ما لنؤمن به

فى شركة ليفى شتراوس وشركاه
المديرون يصنعون المعانى
كما يصنعون المال

فى الفصل السابق تعرفنا على طريقة نمو شركة خدمات الطاقة التطبيقية وكيف تطورت بثقافة تعتمد على القيم. وكان ذلك سهلاً بالنسبة لهم، لأنهم تمسكوا بهذه القيم منذ البداية. ولكن هل يمكن لشركة تملك تقاليد وتاريخ يمتد لمائة عام، مثل شركة ليفى شتراوس وشركاه Levi Strauss & Company (أو ليفيز Levi's، كما يسمون أنفسهم) أن تغير من ثقافتها ؟ وبصفة خاصة، هل تستطيع الشركة أن تضفى على الحياة معنى أعمق وتجعلها أكثر إثارة بالنسبة لصغار العاملين الذين قضوا حياتهم كلها فى التطريز والخياطة والتغليف وبيع الجينز؟ يبدو أنه يمكن ذلك.

تبدو مدينة بلوريدج بولاية جورجيا، نقطة صغيرة على الخريطة، فهى تقبع فى حضن جبال بلوريدج، وليست بعيدة عن حدود ولاية تنيسى، إلا أنها تبعد قليلاً عن مدينة جريسلاند. ويعتبر مصنع ليفيز هناك أكبر مؤسسة موجودة بالمنطقة رغم أنه متوسط الحجم يعمل به 450 فرداً فى إنتاج البنطلونات الجينز للرجال. وبالرغم من أن مصنع بلوريدج بدأ العمل منذ حوالى 30 سنة، فقد تم تحديثه صناعياً مؤخراً. وبعد بداية التغيير

بفترة قصيرة، ذهب أربعة من عمال مصنع بلوريدج إلى مدينة سان فرانسيسكو ليقصوا على مجلس إدارة شركة ليفيز تجاربهم. تقول بريندا بيرجس، التى قضت سبعة عشر عاماً فى خياطة اللفقات فى المصنع: «بدأت أكره عملى منذ عام مضى. فدرست ليلاً حتى أحسن من نفسى، وقررت أن أترك العمل بعد أن ينتهى أولادى من الدراسة. ولكننى غيرت فكرى الآن، وربما أكون هنا إذا شاء الله حتى أتقاعد، أوحتى أصبح مليونيرة. أيهما أقرب». وأوضحت قائلة: «إن الفخر بعملى وشعورى بالولاء لشركتنا يجعلان هذا المكان أفضل للعمل».

ويمكن أن تجد الفلسفة التى جعلتها تغير من رأيها وشعورها تجاه الشركة فى وثيقة توضح مهمة ليفيز وتطلعاتها. (انظر الملحق 4). كانت هذه الرسالة الموضحة فى صفحة واحدة نتيجة فكرة بسيطة للرئيس التنفيذى بوب هاس مؤداها أنه لا توجد طريقة تمكنه وفريق المديرين التنفيذيين والمديرين الآخرين من الحضور بما يكفى لضمان فاعلية العمل، بحيث يوجهون دائماً قوة العمل، التى بلغت الآن 30,000 عامل فى ليفيز، إلى ما يجب عليهم أن يفعلوه. ولذا ينبغى أن توجههم التطلعات المشتركة بينهم.

ومن بين الدروس التى يجب أن تعلمها لنا شركة ليفيز ما يلى:

- الغرض النبيل له أهمية بالنسبة للعاملين الذين يصنعون الجينز، يساوى أهميته بالنسبة لهؤلاء الذين يبدأون شركة جديدة. وبالرغم من أن المديرين يشعرون بذلك، إلا أنهم يجدون صعوبة عادة فى صياغة رؤية تستحث على روح العاملين وتحتمى بالاستراتيجية. وتحل شركة ليفيز هذه المشكلة بكلمة واحدة هى: التطلعات.
- ترتبط الاستراتيجية والتطلعات كل بالآخر ارتباطاً وثيقاً. فالاستراتيجية جافة فى ذاتها، ومعدة بحيث تفى بأغراض معينة، كما أنها لا تلبى احتياجات صغار العاملين فى قاعدة الهرم التنظيمى الذين يبحثون عن معنى لما يقومون به. ومن ناحية أخرى، لا يسترعى

الغرض النبيل إنتباه العاملين، إذا ظنوا أن الاستراتيجية ضعيفة، وأن وظائفهم فى خطر.

- كما رأينا فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، لا تظهر التطلعات وليدة اللحظة محفورة على ألواح حجرية. وبالرغم من أن الصورة الأولى من العبارة المدونة عن التطلعات جاءت نتيجة رحلة فى إجازة نهاية الأسبوع، إلا أن العبارة ليست إلا مجرد تعبير عن جزء ضئيل من كم هائل من القيم غير المفهومة جيداً بعد.
- بالرغم من أن الإدارة العليا يجب أن تؤيد الشركة فى تطلعاتها، إلا أن القوة الدافعة التى تدفع الأمور نحو التحرك قد تأتى من أى جهة. وفى حالة ليفيز، تمثلت هذه القوة الدافعة فى مجموعة من النساء اللاتى تسلقن الجدران والأسقف الزجاجية حتى يدفعن الإدارة العليا نحو العمل فى قضية التنوع.
- وبالرغم من وضوح عبارة التطلعات المدونة فى شركة ليفيز، فالأرجح أن لايستوعبها العاملون الذين اعتادوا على إنجاز الأمور بطريقة مختلفة قد لا يستوعبونها ليس لأنهم لا يريدون الفهم. ولكن بسبب استحكام العادات القديمة وصلابة القيم المشتركة السابقة. ولذلك كانت أول خطوة نحو تفهم القيمة الجديدة فى شركة ليفيز هى برنامج تعليمى هائل.
- ما يقاس هو الذى ينفذ. لن يتواءم العاملون بحق، ولن يتبنوا شيئاً جديداً يبدو مثيراً مثل تطلعات ليفيز، إذا تعين قياس أدائهم ودفع مرتباتهم وفقاً للطرق البالية القديمة.
- قد يكون السهل صعباً. ربما تكون الثقافة، التى ينظر إليها عادة على أنها أحد الجوانب السهلة البسيطة فى المنظمة، أصعب الأشياء على التغيير. قد تبدو هذه الفكرة واضحة لعلماء الأنثروبولوچيا، ولكنها لا تروق للمديرين القدماء ولا يريدون أن يسمعوا عنها.

ولكن يمكن تحويل الأخلاق، كمفهوم يكتنفه بعض الغموض، بكثير من الجهد إلى مدخل جاد لاتخاذ القرارات الصعبة فى المواقف غير المحددة.

ذلك الشئ الذى يسمى الرؤية

يشعر الناس فى أنحاء أمريكا بالحاجة إلى وجود هدف. ولذا يعكف الأكاديميون والمخططون والمستشارون على تحويل أسماء تحظى دائماً بالاحترام إلى أفعال تثير الحماس لأنشطة مثل «وضع رؤية مستقبلية» و«وضع أهداف». ولهذا السبب أيضاً يسود بعض التشوش واضطراب الأفكار. فقد تحدث الرئيس بوش عن «الرؤية المستقبلية»، ولكنه هو نفسه لم تكن لديه هذه الرؤية. أما الرئيس ريجان، فقد كانت لديه رؤية واضحة وقوية لمستقبل البلاد، ولكنه كان موضعاً للهجوم والانتقاد بصفة مستمرة لأن هذه الرؤية استولت عليه تماماً ولم يعط انتباهه لأى شئ آخر.

وأول ما يحتاج إليه القادة هو التخلص من ورطة دلالات الألفاظ التى يغرقون فيها. وتبذل الكتابات المنشورة فى هذا المجال وحلقات الدرس التى أحضرها جهوداً ضخمة فى محاولة التحديد ثم التمييز بين كلمات مثل المهمة أو الرسالة mission، الرؤية أو التصور vision، والإستراتيجية strategy، والقيم values، والغرض purpose، والتطلعات aspirations، والمقاصد أوالغايات goals، والأهداف objectives. بل ويتورط الناس أكثر عندما يتضمن مستنقع الأفعال عبارات مثل التخطيط طويل الأجل long-range planning والتخطيط الاستراتيجى strategic planning، وخطة المباراة game plan، واقتراحات الأعمال business proposition، والتخطيط المستقبلى المسهب redundant forward planning. ولا شك ان هذه الكلمات والمصطلحات تتداخل، وتعنى أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وسوف تحتمل فى طياتها دائماً شيئاً من الغموض مهما حاولنا بذل الجهد لتعريفها وتوضيحها. ويرجع السبب فى ذلك إلى أن هذه المفاهيم

أو الأفكار التى تعبر عنها هذه الكلمات صعبة وغامضة فى حد ذاتها . والمهم فى هذا الشأن هو أن نعترف بوجود هذه الصعوبة ونلتفت لإنجاز المهمة التى بين أيدينا .

تقوم شركة خدمات الطاقة التطبيقية باتباع ما وضعته أنا مع توم بيترز فى كتابنا «*البحث عن التميز*» حيث حاولوا مواءمة الأفكار الخاصة بالتنظيم لتناسب إطاراً من الـ «S7» الذى وضعناه وهى : الاستراتيجية strategy، والهيكل structure، والقيم المشتركة shared values، والسلوك الرمزى symbolic behavior، والنظم systems، والعاملين staff، والمهارات skills. ولقد وجدوا أن الإطار الذى وضعناه يسبب لهم الكثير من اختلاط الأمور، ولذلك جمعوا كل عناصر حرف «S» السابقة، التى لا يمكنهم تذكرها، فى كلمة تشير إليها، معناها « الشىء » stuff .

هذه الرؤية vision، أو الشىء stuff ، التى تناضل من أجله شركة خدمات الطاقة التطبيقية هو أن تعطى العاملين لديها الإحساس بالعمل من أجل غرض ذى قيمة . وتتفق أيضاً شركة ليفيز مع هذا الهدف، إلا أنها وجدت أن مفهومين فقط كانا كافيان للتعبير عن هذا الشعور بالهدف، الذى شحن طاقة العاملة بريندا بيرجس التى تعمل فى مصنع بلوريدج . أولاً أن يفعلوا شيئاً يميزهم عن الآخرين، ويسمونه المهمة أو الرسالة، وقد يسميه آخرون بالاستراتيجية . وقد يقبل معظم المديرين هذا إلا بوب هاس . فهو يقول إن المشكلة التى تحيط بالاستراتيجية هى أنها : « تعتمد على التحليل المفصل، لا دماء فيها ولا حياة » . وفى رأيه أن منظمة المستقبل الناجحة سوف تحمل فى طياتها روحاً نابضة بالحياة . ويوضح قائلاً : «لا تستطيع أن تشحذ همم العاملين أو تحصل على دعمهم وتأييدهم إلا إذا كانت المنظمة التى ينتمون إليها تحمل روحاً نابضة بالحياة » . ولذا يدافع هاس عن محور آخر لازم لنقل الإحساس بالغرض والهدف . وهذا المحور يسمونه فى ليفيز «التطلعات»، وهو يشير إلى ما يريدون تحقيقه وليس فقط ما يفعلونه . هذه التطلعات، مثلها مثل القيم فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، جزء من الرؤية المستقبلية وهى تخاطب بحق حاجات العاملين

فى كل مكان فى المنظمة .

والعبارة المدونة التى تعبر عن رسالة شركة ليفيز بسيطة ومباشرة، وهى تتضمن : الحفاظ على مستوى معقول من النجاح التجارى لشركة تسويق عالمية للملابس العادية غير الرسمية ذات الماركات التجارية . والكلمات فى حد ذاتها ليست مثيرة على الإطلاق، مثلها مثل عبارة الرسالة المدونة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، ولكن الفرض الأساسى الذى تقوم عليه هذه الكلمات هو أن شركة ليفيز تضع معايير الجودة والذوق للعالم كله عندما تقدم للسوق منتجات مثل 501 جينز أو دوكرز Dockers . ويتفهم العاملون فى ليفيز هذا تماماً بل ويشعرون بالفخر به. فضلاً عن ذلك، فقد زحفت كلمة «مسئول» لتعدل من معنى «النجاح التجارى». وهناك عدد لا نهائى من المعانى المختفية تحت هذه العلاقة بين هذين التعبيرين. فشركة ليفيز تريد أن تفى بحاجات جميع الأطراف التى تتعامل معها أو تتكون منها، بما فى ذلك المجتمع الأكبر الذى تعمل فى محيطه، كما قد يحث على ذلك أساتذة جامعة هاردڤارد مثل كوتر وهيسكت .

تتحدث عبارة رسالة شركة ليفيز بعد ذلك عن الاحتياجات الاستراتيجية للعمل، وتقول إنها : عائد على الاستثمار، وأرباح متميزة، وقيادة السوق، ومنتجات وخدمات غاية فى التفوق. ثم تبدأ العبارة بعد ذلك فى تناول القيم، فتقول : «سوف ننجز عملنا بطريقة أخلاقية، وسوف نكون رواداً فى الوفاء بمسئولياتنا نحو المجتمعات المحلية التى نتعامل معها ونحو المجتمع كله. وسوف تكون بيئة العمل لدينا آمنة، ومنتجة، ومتميزة بالمعاملة العادلة، وروح الفريق، والاتصال المفتوح، والمحاسبة الشخصية، وفرص التطور والنمو».

قد تبدو هذه العبارة مناسبة حتى الآن ولكنها ما زالت مملة . أما العبارة التى تعبر عن تطلعات الشركة فهى التى تبعث الروح حقاً فى الكلمات السابقة وتجعلها تستولى على

القلب بالطريقة التى خبرناها فى قيم شركة خدمات الطاقة التطبيقية. يقول بيان التطلعات :

> نحن جميعاً نريد شركة يفخر بها العاملون لدينا ويشعرون بالولاء نحوها، حيث يحصل جميع العاملين على فرصة المشاركة والتعلم والتطور والتقدم بناء على الجدارة الشخصية وليس نتيجة التملق أو الوساطة. نحن نريد من رجالنا أن يشعروا باحترامنا لهم، وأنهم يعاملون معاملة عادلة، وأننا نستمع إليهم، وأننا معهم يداً بيد فى كل شئ. وفوق كل ذلك، نحن نريد أن نحقق الإشباع عن طريق الإنجازات والشعور بالصداقة، وعن طريق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية، ونريد أن نحقق المتعة والاستمتاع بسعينا فى سبيل تحقيق ذلك.

يوضح بيان التطلعات بالتفصيل نوع القيادة التى سوف تحول هذا الحلم المثير إلى واقع ملموس. وباختصار، فإن هذا يتطلب قادة فى كل مكان من المنظمة يقدمون المثال والنموذج اللذين يحتذى بهما، ثم يقومون بالتدريب والتمرين على عدة محاور بما يجعل هذه التطلعات أقرب إلى الواقع والحقيقة بمرور الوقت. وبصفة خاصة، يتطلب بيان التطلعات قادة على كل مستوى :

- قادة يضعون المستويات الأخلاقية السامية، ويعيشونها، ويعلمونها ـ يساعدوننا على نسيان تلك الأيام التى كانت معظم الأخبار عن عالم الأعمال تصدمنا بالفضائح والاستنكار.
- قادة يشعرون بقيمة التنوع والاختلاف فى مكان العمل ويعتبرونه الأصل الذى يمكن البناء عليه والاستفادة منه، مثل اختلاف العمر والجنس والعنصر والتوجه الجنسى والخبرة ووجهات النظر . . . إلى غير ذلك من الأخلاقيات العديدة.
- قادة يبثون الثقة، والاعتراف بالآخرين، والمسئولية إلى أعماق المنظمة، مؤمنين بأن هذا هو الطريق الذى يطلق المواهب الكامنة فى العاملين فى شركة ليفيز ويستفيد منها (مثلها

فى ذلك مثل شركات القمة فى هذه الأيام).

- قادة يغدقون التقدير ـ المالى والنفسى ـ على الأفراد وفرق العمل التى تتفوق فى الأداء.
- قادة يهبون أنفسهم لمساعدة الآخرين على التعلم والتطور والنجاح. وهذا وحده فى غاية الأهمية.

وأخيراً، وكما فعلت شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى حملتها ضد «هم أو هؤلاء»، تريد شركة ليفيز أن تقضى على كل الحواجز التى تعوق الفرد عن تحمل المسئولية. ففى بيان التطلعات تطلب شركة ليفيز قادة مستقيمين وغير منافقين ـ قادة يعترفون بالمشاكل التى يسببونها للآخرين (ربما رغماً عنهم) ويتحملون مسئولية ذلك، وباختصار تريد الشركة قادة يبنون العمل الجماعى عن طريق الثقة. ويحاول هاس وآخرون، بهذه التطلعات، أن يذكروا أنفسهم أن الرحلة لها الأهمية نفسها التى لمحطة الوصول، وأن هناك أشياء أخرى فى الحياة غير قطع شوط فيها بعد الآخر.

يتميز المدير التنفيذى الرئيس بوب هاس بالوضوح، وبمراعاة شعور الآخرين، وهو أحد أحفاد الجيل الثانى من أبناء لأخت المؤسس ليفى شتراوس. وتتميز جاذبيته الشخصية بأنه نبيل المحتد حقاً، مع التأكيد على كلمة «نبيل». وهو فى العمل يرتدى من الملابس وفقاً لدوره كقائد لشركة ليفيز، غالباً بنطلون جينز وقميص مقلم. ويفضل هاس أن يقف ويتأمل حقيقة الأشياء المهمة فى الحياة، ويبدو أنه بطريقة خفية يعمل على تذكير العاملين فى شركة ليفيز بما يلى: «أنتم لا تعملون من أجل ليفيز، ولكنكم تعملون من أجل أنفسكم، ولكن تصادف أنكم تعملون لدى شركة ليفيز». هذا التذكير يعتبر جزءاً من نضاله من أجل وضع احتياجات العاملين على المستوى نفسه من الأهمية مع احتياجات المنظمة. وبعباره أخرى، هو يسعى إلى إضفاء المعنى على حياة كل فرد يعمل فى الشركة. إننى أقارن بما كنت أسمعه مراراً وتكراراً فى أيام شبابى التى كنت لا أملك فيها أى خبرة أو

تجربة، عندما كنت أعمل فى وظيفة سابقة: «العميل أولاً، ثم الشركة، وتأتى عائلتك أخيراً». ولو طبقت هذه المقولة بحذافيرها، لفقدت الشئ الوحيد الذى أعتز به فى الحياة وهو صلتى الوطيدة بزوجتى وأطفالى.

عند التحدث مع هاس، من السهل أن تنسى أنه ليس مثالياً دافئاً ومرفهاً. إنه أيضاً القائد الصلب المتمرس الذى استعاد شركته من براثن الهراء الاستراتيجى إلى النجاح والنمو المربح. وهو نوعية نادرة من المديرين، فقد صمد لشراء الحصة الغالبة من الأسهم (بغرض جعل ليفيز شركة خاصة)، و قام أيضاً بسداد الديون الضخمة التى تراكمت قبل ذلك.

علامات النجاح

فماذا عن مدى انسجام هذه التطلعات النبيلة لشركة ليفيز مع النتائج التجارية؟ إن الإجابة مدهشة حتى الآن. فمنذ منتصف الثمانينيات، حين تحولت الشركة إلى الملكية الخاصة عند شراء الحصة الغالبة من الأسهم بحوالى 1.6بليون دولار، تضاعفت الأرباح بعد خصم الضرائب إلى سبعة أضعاف وبلغت 360 مليون دولار فى عام 1992. وبلغ متوسط معدل نموها السنوى فى قيمة الأسهم 50 بالمائة فى الفترة من 1982 إلى 1992، وهو ما يجعل الشركة تحتل الموقع الثانى فى القائمة التى تضعها مجلة فورتشن بناء على الدراسة الاستقصائية السنوية عن أحسن 500 شركة، لو كانت ليفيز شركة مساهمة. وفى عامى 1992و1993، احتلت الشركة الموقع الأول فى الترتيب الذى أعدته مجلة فورتشن عن الشركات التى تحوز أكثر الإعجاب والاحترام. وكانت أول شركة مملوكة ملكية خاصة تظهر فى هذه القائمة.

ولكن، هل آراء هاس حقيقة أم أنها مجرد كلام يتردد فى أروقة مكاتب رجال

الإدارة العليا المريحة فى مبنى بلازا الضخم الذى تشغله مكاتب شركة ليفيز فى سان فرانسيسكو؟ والإجابة طبعاً أن هذه الآراء حقيقة. يتذكر توم كاستن، رئيس قسم ملابس السيدات، حديثاً جرى مؤخراً مع سو طومسون مدير تنمية الموارد البشرية فى الشركة. فقد عمل الاثنان عن قرب كل مع الآخر فى فريق عمل مكون لمهمة معينة، وشعر كاستن بالارتياح من العمل معها مما شجعه على سؤالها عن رأيها فى طريقة عمله. ويبتسم توم فى خجل وهو يتذكر هذه الواقعة، يقول: « قالت لى، " كنت أظن أنك أحمق. أما الآن فأنا أستمتع حقاً بالعمل معك وكذلك الزملاء الآخرون " ». ومن هذه العباره الجريئة، نستطيع أن نلمس شيئاً مختلفاً بل ومثيراً فى شركة ليفيز. فكم شركة تسمح لمدير فى الإدارة الوسطى أن يقول هذه الكلمات لمدير فى الإدارة العليا؟

لا شك أن رواية كاستن توضح على كيف يمكن أن يكون التغيير جذاباً وكيف أنه يتطلب جهداً شخصياً لإحداثه. كان كاستن رجلاً طموحاً يحمل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال، وقد تعلم فى مراحل عمره الأولى أن يركز دائماً على النجاح، ومن ثم لم يكن فى حياته مكاناً لأى شئ إلا الأفضل دائماً. ومن هنا شعر أن قيم ليفيز « القديمة » ليست غريبة عليه، ولذا حازت قدراته العقلية ونشاطه ومثابرته على العمل كل التقدير فى ظل الثقافة والعادات والتقاليد القديمة للعمل وحصل بذلك على الترقيات السريعة بصفة منتظمة. كان كاستن يتصف بنفاد الصبر ومقدرته الفائقة على العمل الشاق، ويتذكر أنه كان مشهوراً بتقريع مساعديه بأسئلة تبلغ حوالى « ثلاثة وثمانين سؤالاً » ــ قد تزيد أو تنقص قليلاً عن ذلك ــ عن كل مشكلة معلقة. فى ذلك الوقت لم يكن فى شركة ليفيز أى مكان لقيم مثل الإدارة بالثقة فى الآخرين، أو فكرة إتمام الرقابة على المساعدين بمنحهم حرية العمل، كما لم يؤمن كاستن بهذه القيم فى ذلك الوقت أيضاً. ويقول كاستن عن ذلك، إنه قبل أن يبدأ فى فهم المقصود فعلاً من عبارة التطلعات الخاصة بالشركة « لم أفكر فيما تتسم به أن طريقتى فى الإدارة من التحكم والسيطرة ».

ولكن بدأ كاستن فى التغيير، مثله فى ذلك مثل الآخرين فى شركة ليفيز، ولقد بدا له أن مشوار التغيير هذا رحلة طويلة لن تنته أبداً. وهو الآن لا يشارك فقط فى ورش العمل عن القيادة وتمكين العاملين فى شركة ليفيز، بل أنه أيضاً يلتقى بالمستشارين الخارجيين. ويسأل زملاءه فى العمل بانتظام عن طريقته فى العمل، وتعلم أن يتقبل بصدر رحب تقديرهم وإعجابهم تماماً كما يتقبل انتقاداتهم.

كان التغيير صعباً، ويلاقى كاستن من حين لآخر بعض السخرية من هؤلاء الذين عرفوه منذ سنوات طويلة، ولكنه يعتقد أن نضاله الشاق من أجل التغيير يؤتى بثماره الطيبة.

وعندما سئل كاستن عن الصفات التى يفضل أن يتذكروه بها فى شركة ليفيز، فكر قليلاً وقال: «محترم»، «يمكن الثقة به»، «سند ومعين»، «معلم عظيم»، «يضيف المتعة والاستمتاع بالعمل». وأضاف أنه لو سئل هذا السؤال منذ بضع سنوات لتضمنت إجابته كلمات مثل: «ناجح»، و«ذكى»، و«غزير المعرفة»، و«حلال مشاكل»، و«سريع». ولا شك أن الفرق فى النبرة التى تعكسها كل مجموعة من هذه الصفات يوضح فكرة هاس عن روح العمل.

ويقول موضحاً: «لا شك أننى أشعر الآن براحة فى التعامل القائم على الثقة بالآخرين أكثر مما كنت عليه منذ ثلاث سنوات مضت». وهو يعترف أن بعض زملائه «ربما ما زالوا يقولون» إنه يسأل أسئلة كثيرة، ولكن على الأقل أصبح عددها أقل، والأسئلة التى يسألها لا شك أنها «حيوية». فقد اعتاد كاستن أن يفحص كل التفاصيل الدقيقة عن خطوط الموضة الجديدة التى تبتكرها ليفيز فيما يتعلق بملابس النساء، فهو على سبيل المثال كان يراجع كل زى ولون وسعر. أما الآن فهو يراجع الخطة مراجعة شاملة واحدة. ويفوض ممثلاً عنه فى اتخاذ العديد من القرارات الخاصة بالتعيينات الجديدة، وهو شىء

لم يكن يتصور أن يتخلى عنه أبداً منذ خمس سنوات مضت .

ولا يعنى هذا أن كاستن فقد دوافعه الداخلية على المنافسة ـ فما زال من الأهمية بمكان لديه أن يحقق القسم الذى يشرف عليه زيادة مستمرة فى المبيعات ، والأرباح ، والعائد على الاستثمار ، وهو يعرف أن الاختبار الحقيقى للقيم التى يؤمن بها ، والتى تؤمن بها الشركة ، هو المقدرة على الصمود فى الأوقات العصيبة . ولكن هل هو مدير أفضل اليوم؟ يجيب كاستن على ذلك إجابة توضح الموقف . «مدير أفضل يعتبر تعبير خاطئ . ما رأيك فى شخص أفضل »؟ وتقول له زوجته إنه قد أصبح أكثر هدوءاً ، وأخف وطأه على أولاده ، كما أصبح أكثر صبراً وتحملاً لنقاط الضعف فيهم . ومن جهة أخرى أصبح لديه الوقت لمساعدة الناس فى المنظمات التطوعية التى لا تهدف للربح التى يعمل مع شريحة منها بالانهماك فى الحديث عن السياسة ، ويحاول أن يجد أرضية مشتركة لحل المشكلات .

هذا التغيير فى وجهة النظر وفى طريقة التفكير الذى توضحه لنا قصة كاستن يمتد ليتجاوز إدارة الشركة فى كاليفورنيا . فقد لاحظ عمال مصنع بلوريدج ، على سبيل المثال ، أنهم أصبحوا أكثر فائدة للكنائس والجماعات التى ينتمون إليها نتيجة للتدريب الذى حصلوا عليه مؤخراً فى العمل . ويقول ر . س . ليدفورد ، المدير الفنى فى تكساس : « أنا الآن أكثر سعادة ، ولا شك أنه مما يزيد سرورى أن أعرف أننى أستطيع أن أكون منفتحاً على الآخرين بدون أن يسخر أحد من ذلك» . ويتذكر ليدفورد أنهم كانوا يمدحونه منذ عشر سنوات مضت لأنه كان « صعباً » . والآن يشعر بأنه أكثر فاعلية فى العمل لأنه تخلى عن بعض من سلطته .

ويبدو أن هؤلاء الذين يكتسبون بعض السلطات يستمتعون بها . وتقول مارجى ميد ، التى تعمل على ماكينة خياطة فى مصنع بلوريدج وتتخصص فى تركيب حزام الوسط

فى البنطلونات الجينز، إنه قبل أن تسود تطلعات شركة : «كنت أشعر أن عقلى منهك تماماً. ثم دربتها شركة ليفيز وزملاءها على الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات، وحل المشاكل، وحل الصراع. والآن أصبحت عضواً فى فريق الإنتاج، وتشارك فى عمليات اتخاذ القرار فى المصنع. وتعلق على ذلك قائلة : « الآن أنا أفهم ما يجرى حولى وأستطيع ان أتخذ قراراً حياله. وأشعر باحترام أكثر لنفسى».

ولا تشارك هى والآخرين فى صنع القرارات فقط، ولكنهم يحصلون على المزيد من التقدير لجهودهم. وبالإضافة إلى العائد النفسى، يحصل العاملون فى مصنع بلوريدج على عائد مالى طبقاً لبرنامج المشاركة فى المكاسب. فإذا قدموا اقتراحات تساعد على توفير المال فى المصنع ــ أى اقتراح، من إعادة استعمال الأحزمة المطاطية إلى تنظيم توزيع البريد بطريقة أكثر انسيابية ــ فإنهم يحصلون على نصف الأرباح التى تحققت نتيجة هذه الأفكار. (القيد الوحيد على ذلك هو أن المصنع يجب أن يحقق أولاً أهداف الإنتاج والجودة قبل أن يطبق برنامج المشاركة فى المكاسب).

وهذا البرنامج يحقق زيادة سنوية فى مرتب كل عامل فى مصنع بلوريدج تبلغ حوالى 600 دولار، وقد لايبدو هذا المبلغ شيئاً ضخماً فى هذه الأيام عند مقارنته بمرتبات كبار المديرين التى تبلغ المليون دولار، ولكنه يعنى الكثير بالنسبة لعمال مصنع بلوريدج. فقد ساعد إحدى العائلات على شراء أحد الأجهزة المنزلية الكبيرة. وساعد عائلة أخرى على زيادة مقدار الغطاء التأمينى، وساعد عاملة أخرى على الاستمتاع بإجازة لم تكن تستطيع القيام بها لو لم تملك هذا المبلغ. والعبرة هنا ليست فى المال ولكن فى التقدير نفسه.

الاعتراف بأهمية التقدير

يعتبر برنامج المشاركة فى المكاسب مجرد أحد الجهود الكثيرة التى تبذلها شركة ليفيز

للاحتفاء بمشاركة العاملين ومساهماتهم التى يقدمونها . ولقد بدأ تطبيق التقدير المذكور فى عبارة التطلعات بخطوات بسيطة فى مصنع قديم من مصانع ليفيز فى مدينة ماونتن سيتى بولاية تينسى ، عن طريق برنامج يسمح للعاملين بترشيح زملائهم للحصول على هدية مثل كوب قهوة أو تى - شيرت تقديراً لعملهم وجهودهم الخاصة . ويقول لارى إنجليش ، وهو رئيس الميكانيكية الذى يحمل لقب «مدير التقدير الرئيسى» ، بسعادة واضحة : « إنه شئ جديد علينا أن تنال التقدير عند إنجاز وظيفتك» .

وفى ليفيز ، كما فى أى مكان آخر ، من الصعب أن تقيس المساهمات التى يقدمها العاملون فى المكاتب من ذوى الياقات البيضاء ، فهم يمثلون نسبة ضخمة من قوة العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية . ولكن فى المركز الرئيسى فى سان فرانسيسكو ، تغلبت بعض الأقسام على مشكلة قياس المساهمة هذه عن طريق برنامج مبتكر لتقدير الزملاء . ففى كل عام يحصل كل شخص على عدد صغير من الكوبونات التى تحمل عبارة « أنت عظيم» أو«تطلعات » . ويستخدم الأفراد هذه الكوبونات فى التو واللحظة للتعبير عن التقدير الكافى لأحد الأشخاص بسبب إنجازه عمله بصورة طيبة . ويستطيع من يمنح هذه الكوبونات من زملائه أن يستبدل بها مبلغ 25 دولار أو شهادة بالحصول على هدية . تقول سيندى باريس ، وهى منسقة بضائع فى قسم ملابس الشباب ، وكانت تتباهى بالحصول على كوبونين من كوبونات التطلع فى عام واحد ، كان أحدهما بعد أن ساعدت فى لقاء مبيعات قومى : « لقد سعدت حقاً بذلك» ، وهى تحتفظ بالكوبون على مكتبها . تقول سيندى : «لم أكن أظن أن العمل الذى قمت به يساوى شيئاً ، ولكن من الواضح أنه كان يعنى شيئاً بالنسبة لشخص آخر» . وهى تظن أن الكوبون ساعد على بناء روح الفريق لأنه «يجعلك تدرك أن الناس يعتمدون على بعضهم بعض فى إنجاز وظائفهم» .

واستطاعت وحدة أخرى فى شركة ليفيز أن تحول التقدير إلى نوع من الرياضة الجماعية . فقد بدأ قسم ملابس السيدات برنامجاً أطلق عليه « السباق من أجل الورود» ،

يقوم على مجموعة من الأهداف مدونة على صورة ملونة لحلبة سباق وملصقة على ثلاثة جدران . وعندما يشعر أى فرد بأن أحد زملائه قد بذل جهداً إضافياً للتغلب على إحدى العقبات فإنه يهديه وردة . وتطور البرنامج من حلبة سباق إلى « بنك التطلعات »، وهو نظام يحصل العاملون بمقتضاه على دفتر كوبونات يمكنهم إهداءها، ثم تطور هذا النظام أخيراً إلى « أوليمبياد » للتطلعات دشن فى احتفال أقيم بإحدى الحدائق .

قد تبدو هذه البرامج الخاصة بقسم ملابس السيدات التى ابتكرها العاملون فى القسم بسيطة ، وهى كذلك حقاً، إلا أنها تتعرض لأهمية منح التقدير . فمن الصعب أن يسير المرء موزعاً حوله المجد والشهرة والتقدير . ويحدث كثيراً عند إطراء عمل شخص ما أن يجيب الشخص قائلاً: « إن ما قمت به لا يساوى شيئاً » . أو يقول : « كان يجب أن يكون أدائى أفضل من ذلك» . هذه الإجابة تجعل زميل العمل الذى قدم الإطراء يشعر بالحرج عادة فى أحسن الأحوال . ولكن قسم ملابس السيدات تحايل للتغلب على هذا الموقف بالاستعانة بأشخاص محايدين، مثل المتخصصين فى الموارد البشرية، لتقديم الورود والكوبونات .

وإذا نظرنا للأمور نظرة أشمل، فربما تبدو أكواب القهوة، والورود، والكوبونات شيئاً بسيطاً غير ذى أهمية ، بل حتى لا يساوى الجهد الذى يبذل فى إعداده . ولكن التأثير القوى الذى تتركه هذه المكافآت التى تبدو بسيطة ، كان مفاجأه لشركة ليفيز نفسها . كان المديرون فى شركة ليفيز، مثلهم فى ذلك مثل معظم المديرين الآخرين، ينظرون إلى مساهمات العاملين كشئ مسلم به ، حتى لو بذلوا جهداً غير عادى لإنجاز مهمة معينة . وكما يقول لى المديرون بالشركات فى جميع أنحاء أمريكا : « ما يفعله العاملون هو مقابل الأجر الذى يتقاضونه» . وهم بذلك التفكير يمثلون المدخل التقليدى للإدارة الصارمة فى «هذه الأوقات التى تتسم بالمنافسة الجادة » . وتقول دونا جويا، النائب الأول للرئيس لشئون الموارد البشرية فى شركة ليفيز : « وعلى النقيض من ذلك، من المدهش حقا أن نلاحظ الجهد غير العادى الذى يبذله الناس لكى يحصلوا على التقدير »، وهى إذ تقول

ذلك إنما تردد ما أعلنه الباحث فريدريك هيرتسبرج منذ سنوات مضت، أن تأثير المال كحافز على العمل ينفد بعد فترة من الوقت. ولا يقصد كل من هيرتسبرج وجويا أننا لسنا فى حاجة إلى المزيد من المال الذى يمكن إنفاقه فى أى غرض. ولكنهما يقصدان أن المال يكتسب تأثيره كحافز للعمل فقط إذا شعرنا أن أداءنا يقاس بطريقة خاطئة، أو إذا تقاضينا أجوراً تقل كثيراً عما نبذل من جهد. هنا نشعر بعدم الرضا. أما بالنسبة للناس الذين يشعرون أنهم يتقاضون أجوراً عادلة، فإن زيادة المال تأتى فى آخر قائمة الأشياء التى تدفعهم للعمل بحماس. أما العامل الأكبر الذى يحفز الناس على العمل فهو التقدير البسيط الصادق.

بعد أن استمرت جويا سنوات طويلة من حياتها المهنية فى إدارة الأفراد، ظنت أنها تعرف قيمة تقدير العاملين، إلا أنها وجدت أن ظنها فى غير محله عندما أجرت دراسة استقصائية لاستطلاع الرأى فى القسم الذى تشرف عليه، بعد وقت قصير من نشر عبارة التطلعات بما فيها من تأكيد على تقدير الجهود. فقد جاءت معظم الإجابات تشير إلى: «إننا لا نشعر بالتقدير على الإطلاق». ولقد فوجئت تماماً بهذه الإجابة، ولم تعرف ماذا يعنى العاملون بالضبط، ومن ثم شكلت مجموعة عمل فى المركز الرئيسى للشركة نصفها من شاغلى الوظائف الإدارية الصغيرة (الكتبة) ونصفها الآخر من المهنيين لمساعدتها على التوصل إلى برنامج لتقدير جهود العاملين. تقول جويا عن ذلك: «لقد قاموا بجهد رائع. لأننى عندما وضعت البرنامج السابق لم أسأل أحد. وأعتقد أننى ربما وضعت برنامج التقدير المناسب لى، ولكنه بالتأكيد لم يوافق احتياجات العاملين».

قامت مجموعة العمل بمعالجة المشكلة من ثلاثة مستويات. كانت الحاجة الأولى التى حددها العاملون هى الحاجة إلى تقدير الزملاء. وكانت هذه الحاجة هى أصل فكرة شهادات« أنت عظيم» وغيرها من البرامج المماثلة التى يجرى تطبيقها الآن فى أقسام أخرى. ولايتألق العاملون نتيجة احتفاء زملائهم بجهودهم فقط، ولكن أيضاً نتيجة

منحهم الحرية فى منح التقدير الرسمى لزملائهم الآخرين بدون الحصول على موافقة أى سلطة أعلى من رأيهم الشخصى. وكانت الحاجة الثانية هى الحاجة إلى تقدير رؤساء الأقسام بالطرق غير الرسمية مما يحمل فى طياته الكثير من المعانى. وكان نتيجة ذلك نظام تستطيع من خلاله سو طومسون أن تمنح أى شخص مكافأة فورية وليدة اللحظة وبدون إعداد سابق تصل إلى 150 دولار. ولكنها ليس من الضرورى أن تكون نقدية. فقد تكون دعوة على العشاء، أو دعوة لقضاء سهرة فى المدينة، أو أى شئ يبدو مناسباً للموقف. وكانت الحاجة الأخيرة هى الحاجة إلى تخصيص ميزانية للتقدير، وهى الآن تطبق بصورة موسعة فى شركة ليفيز. ووصلت الميزانية الأولى التى خصصتها جويا للتقدير إلى حوالى 15,000دولار. أنفق حوالى ثلثها فى شهادات «أنت عظيم»، وثلث آخر يخصص لإنفاق رؤساء الأقسام على المكافآت غير الرسمية، والثلث الأخير ينفق فى مناسبة رسمية يجتمع فيها القسم كله بصحبة الأزواج والزوجات والأصدقاء لتقديم جائزة «بطل قسم الأفراد» لمجموعة صغيرة مختارة من أفضل من ساهموا بجهود غير عادية.

وباكتساب الجزء الخاص «بالتقدير» من عبارة التطلعات المزيد من قوة الدفع داخل شركة ليفيز، أصبح العاملون فى أنحاء الشركة يحكون عن الدروس المستفادة التى تعلموها والتى تماثل ما تقصه جويا. منها أن الجوائز الصغيرة تعنى الكثير. ومنها أن تقدير الزملاء له من المعنى والتأثير ما للمديح والإطراء من الرئيس. ومنها أن الجوائز التى تقدم بطريقة تلقائية وفورية لا تسعد المتلقى وحده بل مانحها أيضاً. ومن الدروس المستفادة أيضاً أن مجموعة من البرامج الصغيرة المتعددة أفضل من برنامج واحد ضخم لتقدير جهود العاملين، ففى هذه الطريقة يمكن لجميع العاملين، فيما عدا المتقاعسين، أن يشعروا بالتميز والتقدير. هذا بالاضافة إلى أن تعدد برامج تقدير جهود العاملين يساعد فى الكشف عن الأبطال الذين يعملون فى صمت دون أن تظهر جهودهم الطيبة من خلال القنوات المعتادة فى المنظمة.

وتبدأ الرحلة

بدأت شركة ليفيز فى البحث عن روح نابضة ومعنى لأعمالها منذ بداية الثمانينيات، بالرغم من أن هذا الأمر لم يكن واضحاً لها على هذه الصوره حينئذ. ففى السبعينيات استفادت شركة ليفى شتراوس وشركاه من انتشار موجة الجينز الذى استخدم تقريباً فى كل شئ تقريباً. حينئذ تحالفت عوامل عديدة جعلت النجاح يبدو سهلاً، مثل نوعية الجينز والجودة، وعصر شباب جيل ما بعد الحرب، والشعار الأخاذ لاسم ليفيز الذى انتشر عالمياً. ولكن بحلول عام 1984، وهو العام الذى أصبح فيه هاس رئيساً ومديراً تنفيذياً أعلى للشركة، كانت هذه الموجة قد انحسرت.

وبدأت المصاعب تواجه الشركة فى عام1981. فقد كان الاقتصاد فى طريقه إلى مرحلة من الركود. وبدأ جيل ما بعد الحرب يفقد اهتمامه بارتداء الجينز التقليدى. ولأول مرة بدأت المنافسة الحادة فى العالم تهدد مقدرة مصانع عديدة لشركة ليفيز فى الولايات المتحدة على المنافسة من حيث التكلفة. ولم تعرف إدارة شركة ليفيز كيف تواجه الموقف. فقد أدت سنوات النجاح المستمر إلى عزل الإدارة العليا عن أسواقها التى تستوعب منتجاتها. ورأى عدد من كبار المديرين ضرورة الاتصال المستمر بكبار تجار التجزئة. فقد كانت منتجات الجينز تباع بسرعة وبدون جهد لترويجها، وأدى هذا النجاح الذى لم تواجهه منافسة إلى خلق نوع من الغطرسة القائمة على الفلسفة السائدة فى ذلك الوقت: طالما قام تاجر التجزئة بشراء المنتجات، فقد انتهت مسئولية الشركة.

حاولت الإدارة معالجة انخفاض المبيعات بالتوسع فى التوزيع. وكانت ليفيز لاتبيع منتجاتها فى سلسلة محلات مثل سيرز وج. س. بينى على الإطلاق، ولكنها بدأت ذلك فى عام 1982. أما الإدارة فلم تستطع أن تستوعب تماماً أن تجار التجزئة يقدمون خصماً على أسعار منتجات الجينز لتحريك المبيعات، ولم يترك ذلك للإدارة سوى مجال ضئيل لمزيد من تخفيض الأسعار حتى يمكن أن تنافس التجار الذين يوزعون على نطاق ضخم.

وعندما اتصلت الشركة لمباشرة هؤلاء التجار الموزعين، وقدمت بعض التوضيحات لموقفها والتخلى عن نصائح تجار التجزئة الذين يدينون بالولاء لها، فقدت الشركة تماماً تأييد ومعونة تجار التجزئة الذين كانوا يتعاملون معها لفترة طويلة . وفى عام 1984 أصبح الموقف عصيباً ، وكانت الشركة على وشك مواجهة آلام تسريح العاملين بأعداد كبيرة . وكان عام 1984، بالنسبة لكل فرد فى شركة ليفيز عام الصدمة العنيفة .

ويعترف هاس، الذى تولى زمام الأمور فى شهر أبريل من هذه السنة الكئيبة ، بأنه أصيب بالارتباك . فلم يكن لديه صورة واضحة عن الاستراتيجية السليمة لمواجهة الموقف ، ولا فكرة عن القيم التى تحتاج الشركة العمل بها ، ولكن كانت أولى أولوياته واضحة أمامه، وكانت تقضى بأن عليه أن يتحرك والفريق المصاحب له بسرعة لإنقاذ الشركة . وقال للمديرين : «ليست لدى أية حلول . ولكنكم مسئولون عن كل جزء من الأعمال التابعة لكم . وعليكم الرجوع إلى بملاحظاتكم وخططكم لما سوف تفعلونه » .

وعلى مدى شهر عادت إليه المجموعة . كانت الخلاصة التى توصلوا إليها هى أن : شركة ليفيز متخمة بالطبقات الإدارية العديدة، والمصانع الكثيرة، والعدد الكبير من خطوط المنتجات، والعدد الضخم من الإداريين . ومن ثم يجب على الشركة أن تركز جهودها، وهذا بالضبط ما فعلته . وبالتخلص من خطوط الإنتاج التى كانت تسبب خسارة ولم يكن لها مستقبل فى السوق، استطاعت الشركة أن تخفض من عدد المنتجات المختلفة التى تقدمها بحوالى الثلثين فى الفترة من 1984حتى 1990 . وانكمش كشف الأجور بصورة ملحوظة أيضاً، حيث تم التخلص من 17,000عامل بإغلاق تسعة وخمسين مصنعاً ومركزاً للخدمة فى الفترة من 1981حتى 1986 .

الاتصال والثقة

وبالاضافة إلى وضع الخطوط الاستراتيجية، كان على هاس أيضاً أن يعالج مشكلة

أعمق، وهى الثقافة السائدة داخل الشركة التى تتصف بالتسلط، والبيروقراطية، وتحفل بالطعن فى الظهر والتآمر السياسى، بالرغم مما تعرف به عائلة هاس نفسها من الطيبة والكرم. وكان واضحاً أن العائلة تهتم بالعديد من القضايا الاجتماعية والمحلية، ولكن هاس كان يعلم أن عليه التأكيد على أن شركة ليفيز تعيش وتطبق شعارها « ليفيز هى رجالها»، يوما بعد يوم، وداخل كل المصانع والمكاتب.

لقد أراد هاس أن يفعل شيئاً حيال هذه الثقافة المتغلغلة فى الشركة منذ اللحظة التى تولى فيها منصبه رئيساً تنفيذياً للشركة. ويعلق على ذلك توم تشر، الذى يشغل الآن منصب رئيس شركة ليفيز ورئيس عملياتها، قائلاً: « بالرغم من أن بوب كان فى أول أيام تولى مهام دوره الجديد، إلا أنه حاول توضيح الصورة التى يجب أن تبدو عليها الشركة، والأهم من ذلك، الروح والمشاعر التى يجب أن تتمتع بها. وفى أول لقاء بين بوب ومجموعة الإدارة، بدأ يشرح كيف يريد أن يشعر العاملون بالتقارب بين بعضهم وبعض: بالمزيد من العمل الجماعى، والمزيد من السلوك المبنى على تفهم الآخرين، والاتصال الجيد، والالتزام بنجاح الزملاء، والثقة، والاحترام، و غير ذلك». كان رد فعل العاملين يتسم بالأدب، ولكن كان هناك أيضاً الشك والريبة. فقد بدت هذه الأشياء الغامضة التى كان يتحدث عنها رائعة، ولكن من ناحية أخرى كانت المبيعات تعانى من الانخفاض، وكان الفشل يصادف التحول نحو إنتاج منتجات جديدة، وكان المخزون يعانى من الكساد بصورة محزنة. حينئذ كان هاس يتعلم درساً مفيداً آخر: عندما تبدو الحيوية الاقتصادية للشركة مهددة، فعندئذ لا يريد الناس التحدث عن غرض عظيم. ولا يريدون أن يتحدث قادتهم عن ذلك أيضاً. وهذا الموقف يماثل هرم الحاجات الإنسانية عند مازلو: يجب أن تضمن لى أولاً الطعام والمأوى، وبعدها نتحدث عن تحقيق الذات *.

* ربما لهذا السبب أيضاً لا يريد الرئيس التنفيذى الجديد لشركة IBM لويس ف. جيرستنر الإبن. التحدث عن الرؤية المستقبلية للشركة.

كان أول رد فعل للأزمة فى شركة ليفيز ، كما يحدث فى معظم الشركات الأخرى ، هو الإنكار والتجاهل بتكتم الأمر . ويعكس أولين دن ، الذى يشغل الآن منصب مدير مصنع بلوريدج ، مشاعر المديرين فى المنظمة فى ذلك الوقت قائلاً : «حتى باكورة الثمانينيات لم يكن هناك ثمة داع لإجراء تغيير فى مصنع بلوريدج . فلم يكن لدينا أى معدات أوتوماتيكية ، وكنا نظن أننا نستطيع أن نبيع كل شئ ننتجه» . وعندما بدأ المديرون فى مصنع بلو ريدج إدراك كيف يمكن أن تصبح الأمور صعبة فى المستقبل ، كان أول رد فعل غريزى هو التراجع . فقد كانت الإدارة تشعر بالقلق وتتخوف من رد فعل العاملين إذا عرفوا أنه يتحتم على الشركة العمل بمعدات أوتوماتيكية لرفع كفاءتها . وكان الاعتقاد السائد أنه ليس باستطاعة معظم العاملين تحمل الأخبار السيئة . فقد كانت ليفيز بصفة خاصة تحمل فى طياتها تاريخاً طويلاً من الطريقة الأبوية فى رعاية العاملين ، كما كانت هناك مقاومة قوية إزاء معالجة الأمور بوضوح وصراحة .

وبالرغم من أنه كان من المقرر الاستمرار فى تصريف الأمر بطريقة أبوية ، إلا أنه كان ولا شك المدخل الخطأ لمعالجة المشكلة . فعندما حان الوقت لتسريح العمال ، الأمر الذى كان لا مفر منه ، أتى ذلك سريعاً وبدون سابق إنذار . ومن ثم يتحول الولاء القوى إلى شعور بالخداع والتضليل ، بل حتى قد يتحول إلى شعور بالكراهية . وبالإضافة إلى ذلك ، يحجب التحفظ على الإفصاح عن الأخبار المثبطة للهمم مصدراً من أهم مصادر المعونة . ذلك لأن الموظف الذى تحاول الإدارة أن « تحميه » بمنع الأخبار السيئة عنه قد يكون هو نفسه الذى يستطيع تقديم حل للمشكلة إذا توافرت لديه المعلومات الكافية

أدرك هاس هذه الحاجة للصراحة وعدم التكتم فى خضم الأحوال السيئة خلال عام 1984 ، وبدأ هو وبعض كبار المديرين الآخرين فى تحطيم كل الحواجز العتيقة التى تحول دون الاتصال وتبادل الرأى داخل الشركة . وبمساعدة دونا جويا ، التى رُقيت بعد ذلك إلى نائب أول للرئيس ، نظم كل من هاس وتشر لقاءات أثناء وجبة الغذاء حيث يحضر كل

عامل غذاءه معه فى كيس ورقى أسمر اللون. وفى هذه الأثناء يستطيع كل شخص أن يسأل كل من المديرين عن أى شئ. وكان المديرون يشعرون بالتوتر إزاء هذا الأمر. وكذلك أيضاً العاملون. تقول جويا عن هذا الحدث: «كان الشك يسود كل شئ فى ذلك الوقت، وكان هذا الغذاء غريباً تماماً على شركة ليفيز، ولا بد أن تكون قادراً على تحمل المخاطرة حتى تقف وتوجه سؤالاً، ولذلك تغير هذا الأسلوب فى طرح الأسئلة. فلم يعد العاملون يطرحون الأسئلة مباشرة، بل يكتبونها على بطاقة صغيرة ترسل إلى جويا. وكانت جويا فيما بعد تدير اللقاء وتطرح الأسئلة كما وردت بالنيابة عن الموظفين. ورفض هاس أن يرى الأسئلة مقدماً حتى لاتبدو الإجابات وكأنها معدة مسبقاً. كان لدى المديرين بضع إجابات سهلة على أسئلة العاملين الصعبة مثل: «هل ستستمر عملية تسريح العاملين؟»و«هل سنستمر فى إغلاق المصانع حتى نستفيد من مزايا العمالة الرخيصة خارج البلاد؟»و«هل ستكون وظيفتى فى مأمن من المخاطر؟»و« هل فقدنا سحر اسم الماركة التى ننتجها؟»

وفى الحقيقة، أكد هاس، أنه لم يكن لديه هو نفسه ولا الفريق الذى يعمل معه رؤية واضحة لما كانوا يتجهون إليه عندما أصبح الرئيس التنفيذى فى عام 1984. ويقول عن هذا: «لقد اختلطت علينا الأمور، وكلفنا الأمر وقتاً طويلاً حتى استطعنا الخروج من المأزق واتضحت لدينا الرؤية». ويقول هاس « لقد كانت إدارة ليفيز الجديدة على العكس تماماً من الصورة التقليدية للمدير الرئيس الذى يتحكم دائماً فى زمام الأمور، ويعرف دائماً كل شئ، ولديه رؤية واضحة، ويسير نحو تحقيق هدفه الواضح أمامه». ولكن لا تسير الأمور على هذا المنوال للرئيس التنفيذى الجديد.

ويضيف هاس قائلاً: « ما زلنا نتعثر حتى الآن، بسبب سلوك لا يشرفنا أو بسبب قرارات غير معقولة». هذا الرأى مهم لأنه يعكس تجربة العاملين فى الشركة. فهم يجاهدون فى خضم بحر من الفوضى والارتباك. ويقول هاس: « إذا عرف العاملون أنه من المعتاد أن يشعروا بالارتباك، وأن يعترفوا بأنهم يشعرون بذلك، فأنا أعتقد أن ذلك

سوف يساعدهم حقاً على تقبل الموقف ببساطة وأن يقنعوا أنفسهم بأن من الضرورى الانتهاء من هذا التغيير، وأنه لا أحد يعرف الحل منذ البداية إذا واجه موقفاً صعباً.

وبالطبع كانت العملية الكاملة لوضع تطلعات الشركة مليئة بالمحاولات الفاشلة. ففى عام 1985 مثلاً، قامت جويا وزملاؤها فى العمل بترتيب لقاء غذاء مع هاس. وقالت له إنه بالرغم من أن الإحصاءات تظهر أن شركة ليفيز قد تفوقت على المعايير التى وضعتها الحكومة الفيدرالية الخاصة بفرصة عمل عادلة للجميع، إلا أن الحقيقة تشير إلى أن هناك حداً أقصى يعوق تقدم النساء والأقليات فى الشركة. فقد كان نصف المهنيين من النساء أو الأقليات، إلا أنهم لايتولون مناصب رئيسية. وبتشجيع من هاس، ذهبت مجموعات من رجال الإدارة العليا، بصحبة معاونيهم من الأقليات والنساء، إلى منتجع فى منطقة نابا فالى الشهيرة بالكروم بولاية كاليفورنيا حيث تخلصوا من قيود العمل لمدة ثلاثة أيام وتفرغوا لمناقشات قام بقيادتها وتوجيهها مجموعة من المتخصصين. .

بدأت الجلسات التى تميزت بالانفعال والتوتر، عندما سئل كل من الرجال البيض والنساء والأقليات كل على حدة، عما إذا كانت هناك مشكلة تتعلق بالمعاملة، العادلة فى الشركة. كانت إجابة الرجال البيض واحدة كما تتذكر جويا: « لا يوجد لدينا عدد كبير من (من النساء والأقليات) فى القمة بعد، ولكننا جميعاً قضينا وقتا طويلاً فى الشركة وهم لا يملكون الخبرة »، «وأضافوا» : « أن النساء يردن الاستحواز على كل شئ فهن يردن الجمع بين الأسرة والعمل». وتتذكر جويا قائلة : « عند هذا انفجرت السيدات، " وكان هناك بعض الصياح ومن سيحمل الأطفال؟ " ، وظهرت على السطح أمور كثيرة. وفى نهاية بعض هذه الجلسات تفهم بعض هؤلاء المديرين أن نظرتهم الضيقة أسهمت إلى حد بعيد فى خلق هذه المشكلة ».

وعقد المزيد من هذه الاجتماعات، وبينما قدمت هذه الاجتماعات صيغة لمناقشة

قضية التنوع، فإنها خدمت أيضاً هدفاً آخر أكثر أهمية. فقد أظهرت بوضوح كيف يمكن أن يكون شعار التطلعات جذرياً ومؤثراً. وأسهمت هذه الاجتماعات فى وضع تصور للثقافة القائمة على المعتقدات فى شركة ليفيز. وهى على أقل تقدير أسهمت فى أن يبدأ العاملون فى التفكير والحلم.

صياغة عبارة التطلعات

فى بدية عام 1987، وبعد مرور ثلاثة أعوام على رئاسة هاس، بدأ الوضع المالى للشركة فى التحسن، وشعر هاس أن الوقت أصبح مناسباً لصياغة هدف أعظم لشركة ليفيز. ولكن صياغة شئ بليغ وقابل للبقاء فترة طويلة لم يكن سهلاً. ولذلك ذهب هاس وبصحبته فريق الإدارة العليا فى إجازة لمدة أسبوع لمعالجة أمرين من الأمور الصعبة. ما هو نوع الشركة التى يجب أن تكون عليه ليفيز وما هى الوصية التى يريد أن يخلفها وراءه هذا الفريق من المديرين؟ فى هذا الاجتماع الذى بذرت فيه بذور التطور فى المستقبل، اتفق المديرون على أنه يجب أن تكون وصيتهم أكثر اكتمالاً وثراء من مجرد إنتاج الجينز. واستغرق منهم الأمر تسعة شهور قاسية من الاجتماعات مرة كل إسبوعين لإيجاد الكلمات المناسبة للصياغة. وفى النهاية تم التوصل إلى عبارة التطلعات، وتتكون من 476 كلمة يمكن أن تتضمنها ورقة واحدة فقط. وباختيار كلمة " تطلعات aspiration " بدلاً من كلمة رؤية vision، أصبحت العبارة تعكس إحساسا بالطموحات المستمرة والدائمة.

وفى أواخر عام 1987، طبعت عشرات الآلاف من النسخ من عبارة التطلعات فى منشورات شركة ليفيز وعلى ملصقاتها. ويبدو أنها قد حازت قبول العاملين، إلا أنه ظهر على الفور أن كتابة الكلمات كان مجرد البداية. فقد كانت المفاهيم التى تتضمنها العبارة عظيمة، ولكن العاملون لم تكن لديهم أية فكرة عن كيفية تحقيق هذه التطلعات. إذ لم

تحتل الطموحات أى جزء من التدريب الذى حصلوا عليه أو ثقافة الشركة وتقاليدها السابقة.

وفى نهاية عام 1988، استدعيت سو طومسون إلى اجتماع مع كل من هاس وتشر حيث قالا لها: « إن العاملين لا يفهمون العبارة ». «ومن ثم بذلت ليفيز جهداً ضخماً ومكلفاً، ومحبطاً أحياناً، لتحويل الكلمات إلى حقيقة. فقد وقعت الإدارة فى فخ بمعنى من المعانى: فمن الناحية العملية هناك تناقض فى التعبير أن تطلب إلى العمال ضرورة احترام التنوع، ثم تفرض عليهم بعد ذلك ماذا يجب أن تكون عليه تطلعاتهم. ولذا كان من الضرورى تقديم بعض الشرح. فليس هناك خيار فيما يتعلق بتقدير التنوع واحترامه فى شركة ليفيز. ولكن يجب أن يتعلم العاملون من خلال العمل وعليهم تشكيل تطلعاتهم من خلال العملية التى يطبقون بها هذه التطلعات.

ولذا اقترح المسئولون عن الموارد البشرية ثلاثة برامج تعليمية، وتبنت الإدارة العليا بدورها نجاح هذه البرامج: أحد هذه البرامج عن القيادة، والآخر عن تفهم التنوع والإحساس بقيمته، والثالث عن الأخلاقيات. ومع نهاية عام 1993، كان ما يزيد على 1,500 عامل فى الشركة قد قضى كل منهم أسبوع القيادة Leadership Week مع زملائه من أجناس مختلفة، ومن الجنس الآخر، ومن أعمار مختلفة، وممن يشغلون وظائف مختلفة، ومن مناطق جغرافية مختلفة، حيث يقضون جميعاً هذا الأسبوع فى مكان هادئ مريح على التلال بالقرب من الساحل الشمالى لولاية كاليفورنيا. هناك كانوا يبذلون الجهد الشاق لحل التمرينات ـ التى يعترفون أنها مخادعة إلى حد ما ـ التى تهدف إلى بناء مهارات القيادة المستنيرة. وبعض هذه التمرينات يمس أموراً شخصية جداً. فعلى سبيل المثال، يكتب المشاركون فى البرنامج مقالاً عن الأشياء التى يحاولون إيجادها فى الشركة، وماذا يفعلون فى سبيل ذلك. ويقومون أيضاً برسم « خط الحياة » وهو رسم بيانى يوضح مراحل الضعف والقوة فى خلال حياتهم المهنية بالشركة. ثم يحللون هذه الأنماط. فما هى

الأسباب التى جعلت مراحل القوة والتفوق مثيرة وممتعة؟ وما هى الأسباب التى جعلت مراحل الضعف وعدم التفوق سيئة ومحزنة؟بعد ذلك يستمعون لخطبة مارتن لوثر كينج الملهمة المعروفة بعبارتها المشهورة « أنا عندى حلم »، ثم يكتب كل منهم خطبة منبرية ويلقيها أمام باقى أفراد المجموعة. ويركز معظمهم فى الخطبة على القيم التى يؤمنون بها، وعلى أحلامهم وأيضاً الوصية التى يريدون تركها وراءهم.

ويتمثل أحد الأنشطة، التى تمثل تحدياً بالنسبة لهم فى أثناء أسبوع القيادة، فى تمرين يقومون به خارج مكان التدريب ويعتبر رمزاً للتحرك نحو المجهول. ويتضمن هذا التمرين تحمل بعض المخاطر، فإنه على المشارك أن يعتمد على زملائه المشتركين معه فى البرنامج للحصول على السند والمعونة منهم وحتى يستطيع أن يجد طريقه بنجاح أثناء التمرين. ويظهر من خلال هذا التمرين أن المعونة الفعالة تتضمن الأخذ عملياً باعتبارات السلامة العملية إلى جانب التشجيع ـ يفضل التشجيع العلنى المستمر فى حين يفضل الآخرون التوجيه الهادئ. وتبدى طومسون ملاحظاتها على هذا التمرين قائلة : « تتيح هذه التجربة حقاً فرصة للعاملين لكى يكونوا فى موقف جديد قد يكون مخيفاً لبعضهم، ولكى يروا كيف يتعاملون مع هذا الخوف، وكيف يسيطرون على أنفسهم فى موقف غير معروف، وكيف يتصرفون كمدربين ».

وبعد إنجاز هذا التمرين فى الهواء الطلق خارج مكان التدريب، يفكر المشتركون ملياً فى دورهم القيادى بمساعدة أفلام الفيديو التى سجلت أداءهم للتمرين، وبتوجيه من المدربين المسئولين عن أسبوع القيادة (ودائماً يكون أحدهم على الأقل من أعضاء الإدارة العليا فى شركة ليفيز)، ويشمل ذلك تأمل هل المساعدة التى يقدمها القائد مفيدة حقاً؟ وهل يكون القائد مستعداً لتلقى المساعدة عندما يطلبها، وهل يتقبلها ويتأثر بها بروح طيبة مثل التى قدمت بها ؟ وتختبر أيضاً مهاراتهم فى العمل الجماعى. يخبرنا أحد المشاركين أنه فى أثناء أحد التدريبات الجماعية كان يتحرق شوقا لإنجاز أصعب المهام وأكثرها تحدياً

فى بعض خطوات التمرين عندما لاحظ أن إحدى المشتركات أبدت بعض الخوف. ويقول ديفيد فرنانديز، الذى كان فى ذلك الوقت يدير قسماً يختص بالمستحقات على الشركة، عن مشاعره أثناء هذه التجربة: « اجتاحنى شعور داخلى بأن أقول لها سلام عليكم وأنسحب من التدريب». ولكنه ظل معها، وساعدها على إنجاز أشياء أكثر مما توقعت. وعندما شعرت بالاطمئنان والثقة، بدأ هو يهتم بتلك الأمور الصعبة والتحديات التى أراد أن يحلها مسبقاً وفيما بعد كانت رفيقته فى التدريب تغلب عليها المشاعر والتأثر عندما شكرته على الاستمرار معها وتدريبها ونصحها خلال التمرين. وترك ذلك أثراً لا يمحى فى نفس فرنانديز. وقال هو عن هذه التجربة: « لقد فهمت أخيراً ميلى الطبيعى إلى المنافسة، وكيف أن ذلك يؤثر فى زملائى (بطريقة سلبية غالباً).

ولا شك أن اكتساب المقدرة على التمكين. تعتبر دائماً من أصعب التحديات التى تواجه المشتركين فى أسبوع القيادة. ونجد أن بعض المديرين يميلون إلى التنازل عن المسئولية باسم التمكين، وهذا خطأ لأن التمكين لايعنى ترك العاملين يغرقون بدون مساعدة. ويقول فرنانديز عن ذلك: « إننى أرى بعض المديرين يستعملون التمكين كعذر لعدم اتخاذ قرارات ». وعلى النقيض من ذلك يتخوف بعض المديرين من التمكين. ولاشك أن التوصل إلى حل وسط ـ بين التدريب والإلهام وقبول التحدى من ناحية، ومنح الحرية ووضع الإرشادات الحازمة من ناحية أخرى ـ يعتبر عملية لا نهاية لها.

وضع الكلمات موضع التنفيذ

ماذا يحدث بعد أن يذهب العاملون فى ليفيز للتدريب الجاد لمدة أسبوع؟ كيف يحتفظون بهذا الإلهام؟ يعتبر البرنامج المعروف بإسم « نحن نريد أن We Need To's» أحد الوسائل للاحتفاظ بهذا الإلهام. ففى أثناء أسبوع القيادة يكتب كل مشترك قائمة

بالفجوات التى يراها بين السلوك المثالى الذى تتطلبه عبارة التطلعات و متطلبات الحياة اليومية فى شركة ليفيز. وتتكون القائمة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول خاص بما يمكنهم أن يفعلوه كأفراد لتخطى هذه الفجوه، والجزء الثانى خاص بما يمكن لأقسامهم أن تقوم به، والجزء الثالث خاص بما يمكن أن تقوم به الشركة كلها.

ولا توضع هذه القوائم فى أحد الأدراج لتنسى بعد ذلك. فبعد ثلاثة أسابيع من انتهاء أسبوع القيادة، يرسل الجزء المعنى بمسئوليتهم كأفراد والخاص بكل فرد إلى أحد المشتركين الجدد فى أسبوع القيادة حيث يتصل المشترك الجديد بكاتب القائمة ويسأله عن مدى التقدم الذى يحرزه إجراء التغييرات المطلوبة لتخطى الفجوة، فمن المفروض أن يعمل الاثنان معاً على التأكد من وضع الأفكار المدونة موضع التنفيذ. أيضاً يشجع المشتركون على تسليم خطبهم التى ألقوها أثناء التدريب إلى أقسامهم، فيفصحون بذلك عن رؤيتهم وأفعالهم التى ينوون القيام بها لزملائهم، و ذلك بدون أية متابعة رسمية لهذا الأمر.

وعلى مستوى الشركة كلها، تجمع إدارة الموارد البشرية قائمة قصيرة كل ثلاثة شهور من بعض أنحاء الشركة، حيث يستخلصها من« نحن نريد أن» التى تنبثق عن التدريب على القيادة فى أثناء الأشهر الثلاثة السابقة. وتقدم هذه القائمة عندئذ إلى لجنة الإدارة التنفيذية، التى تقيم الاقتراحات وتقرر هل تتصرف بناءً على هذه المقترحات؟ وكان من أضخم التغييرات التى نتجت عن نظام المتابعة هذا هو التغيير الشامل والجذرى الذى حدث فى نظام الأجور فى ليفيز، الذى انتقده المشتركون فى أسبوع القيادة باستمرار لأنه يكافئ الإدارة ولا يمثل سلوكاً طموحاً وفقاً للتطلعات الجديدة. وفى محاولة لتقديم نموذج على العمل الجماعى، بدأت قوة عمل من المديرين من أنحاء العالم فى تصميم نظام الأجور الجديد بعد تجميع تعليقات مئات العاملين. ويتفق نظام مرتبات الإدارة الجديد إلى حد بعيد مع القيم التى تؤمن بها الشركة، بما فى ذلك التأكيد الجديد على العمل الجماعى،

والإجراء الجديد الذى يمكن من خلاله أن يكون المديرون محلاً للانتقاد من كل من مساعديهم وزملائهم ورؤسائهم.

تحديات التطلعات

ورغم كل هذه الجهود، ما زال على شركة ليفيز أن تقطع شوطاً طويلاً لتحقيق مثالياتها التى تتطلع إليها. وحتى يفهم العاملون فى الشركة حقيقة الكفاح المطلوب للحفاظ على المثاليات الواردة فى عبارة التطلعات وفى السلوك الأخلاقى المطلوب، يجب أن لا يذهبوا أبعد من تجربتهم الخاصة فى مدينة سان أنطونيو، بولاية تكساس. فقد بدأت المحنة هناك فى يناير 1990عندما أعلنت إدارة ليفيز إغلاق مصنع سان أنطونيو الكبير حيث يقوم 1,115عاملاً بصنع الشرابات، التى كانت تلقى إقبالاً شديداً من جيل ما بعد الحرب الذى بدأ يتقدم فى السن، والتى اشتهرت باسم دوكرز. كان المصنع قد تم شراؤه من شركة أخرى فى بداية الثمانينيات. ولم يكن يعلم بالكفاءه التى تريدها إدارة ليفيز، ولذلك قررت الشركة نقل إنتاج شرابات دوكرز إلى أحد المصانع الأخرى بالولايات المتحدة، والتعاقد من الباطن مع مصانع فى كوستا ريكا لإنتاج هذه الشرابات حيث كانت تكلفة العمالة ضئيلة بالمقارنة بتكلفتها فى سان أنطونيو.

وأبلغ نائب أول للرئيس من سان فرانسيسكو هذا الخبر إلى العاملين فى سان أنطونيو فى صباح 17 يناير، وفجر بذلك عاصفة من الاعتراض استمرت لسنوات بعد ذلك. واعتقدت إدارة الشركة أنها تعالج موقف الإغلاق والإفصاح عنه بما يتفق مع تطلعاتها الجديدة. وتعتبر تعويضات التوقف عن العمل والمزايا التى قدمتها ليفيز كريمة جداً بكل المقاييس. وبذلت الشركة أيضاً كل ما فى وسعها لمساعدة العاملين المسرحين فى إيجاد عمل لهم. وكما تفعل الشركات الأخرى التى تسرح العاملين، أنشأت ليفيز مكتباً لتوظيف العاملين المسرحين ومساعدتهم فى الحصول على عمل جديد والحصول على

المزايا. ولكن لما كان معظم العاملين يفتقدون المهارات الأساسية التى تؤهلهم للحصول على فرص عمل أخرى، قدمت شركة ليفيز فصولاً لتعليم اللغة الانجليزية كلغة ثانية حيث كان معظم العاملين لا يتحدثون الإنجليزيه بطلاقة، كما قدمت فصولاً لمحو الأمية وجعلتها متاحة لجميع العاملين بدون مقابل. واستطاع هؤلاء الذين تمكنوا من دخول الكليات من الحصول على حصة فى صندوق ليفيز الجديد للمنح الدارسية. أما هؤلاء الذين بحثوا عن وظائف بمجرد إتمام التدريب فقد حصلوا على مساعدة المستشارين الخارجيين فى إيجاد الوظائف، وكانت الشركة قد احتفظت بهؤلاء المستشارين فى الفترة من خريف عام 1991 حتى ربيع 1992. وبالإضافة إلى ذلك، أنفقت الشركة مئات الآلاف من الدولارات على خدمات المجتمع المحلى، بما فى ذلك أماكن رعاية الأطفال والمتقدمين فى السن، ومساعدات الطوارئ، والنقل، والإضافات إلى برنامج التدريب الوظيفى الفيدرالى، وذلك بغية مساعدة العاملين السابقين لديها.

وبالرغم من ذلك، ظل العاملون الذين يحملون الولاء للشركة يشعرون بالخديعة. فبينما كانت إشاعة إغلاق المصنع تتردد فى جميع الأنحاء لمدة شهور قبل إعلانها، قال العاملون أن أحد رجال الإدارة العليا أكد لهم قبل أعياد الكريسماس أنه من المتوقع أن يظل تشغيل المصنع مستمراً. ويدعى العاملون أيضاً أن الشركة خفضت تعويضات التوقف عن العمل وذلك بتعمد خفض أجر الساعة فى الشهور الأخيرة من تشغيل المصنع قبل إغلاقه وقالوا إن نوايا الشركة الخفية كانت تهدف إلى اجتناب مطالبات التأمين الطبى العالية بسبب الإصابات الناتجة عن حركات العمل المتكررة على ماكينات الخياطة ــ وهو ما تنفيه إدارة الشركة تماماً.

تقول إيرين رينا، التى عملت فى ذلك المصنع لمدة سبع سنوات، بعد أن ابتليت بالألم فى ذراعها: «إن الإدارة لم تكن على مستوى المسئولية. وبعد إغلاق المصنع، ساعدت رينا فى تنظيم مقاطعة لمنتجات ليفيز. وفى رأيها ورأى زملائها، أن تصرفات

الشركة لم تكن صادرة عن العدالة والإحساس بالمسئولية* .

يمكن مناقشة كيف تصرفت ليفيز بمسئولية إلى ما لا نهاية ، ولكن الشئ الذى تسبب فى صدمة لإدارة ليفيز حقاً، أن الشركة كانت غير عادلة فى نظر بعض الدوائر . فقد كانت الإدارة تؤمن بإخلاص أنها تتصرف وفق مجموعة القيم التى صاغتها حديثاً تماماً، ولكن كان الكثيرون فى سان أنطونيو يرون غير ذلك. وحين تعلن كل من شركة ليفيز أو شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى وضوح عن القيم والتطلعات، فإنها ترفع بذلك التوقعات والآمال التى لا يمكن الوفاء بها فى جميع الأوقات .

تتحدث عبارة التطلعات عن التمكين والاتصال وتبادل الأفكار، ولكن بدا للعاملين بالمصنع فى سان أنطونيو أن هذه الوعود لن يوفى بها فى حالتهم، ويستطيع رجال الإدارة فى ليفيز تفهم وجهة نظر العاملين إذا أدركوا طبيعة الموقف . يقول بيتر جاكوبى، الذى يشرف على جميع عمليات التصنيع فى ليفيز : «ربما عالجنا موقف إغلاق المصنع بشئ من الغطرسة. وإذا فرض وكنت فى سان أنطونيو فى ذلك الوقت، وقرأت هذه الوثيقة التى تسمى«التطلعات»، لكان من السهل جداً على أن أفترض أن الشركة لا ترقى لمستوى معتقداتها » .

كانت تجربة سان أنطونيو إحدى الكبوات التى صادفت الشركة وهى فى طريقها لكى توقظ الوعى والعمل نحو الأفضل. ولما كانت الإدارة تدرك تماماً أن إغلاق أية مصانع فى المستقبل ما زال وارداً، فقد بدأت برامج تعليم العمال وتدريبهم على المهارات المختلفة فى بعض مصانعها حتى تساعد العمال على الإعداد لحياتهم بعد ترك الشركة إذا فقدوا

* بصرف النظر عن موضوع العدالة، كان العاملون السابقون يجدون صعوبة فى إثبات أن الشركة قد أخطأت من الناحية القانونية. ورفعوا قضيتين ضد الشركة، إحداهما بدعوى أن المصنع أغلق لأسباب غير مشروعة(مثل اجتناب دفع تعويضات العجز) والأخرى بدعوى التفرقة العنصرية ضد قوة العمل التى كان أغلبها عمال من أمريكا اللاتينية. وبحلول أبريل عام 1993 رفضت المحكمة كل من القضيتين .

وظائفهم فيها، وأيضاً لتجعلهم أكثر فاعلية فى مواقعهم الحالية.

عقد العزم

مع مرور الشهور والسنين تتأصل فى شركة ليفيز الروح التى يعبر عنها بيان التطلعات وتترسخ أعمق وأعمق فى نسيج العمل اليومى. وبينما ترقد عبارة الرؤية المستقبلية على الرف فى العديد من الشركات، نجد أن ليفيز أصبحت بسرعة نموذجاً يحتذى به بين الشركات التى اكتشفت أن كل من الإدارة الرشيدة والعمل الناجح هما فى الواقع شيئاً واحداً ولا ينفصلان. خذ مثلاً المنهج الذى اتبعته الشركة فى مواجهة التحديات التى واجهتها فى أوائل التسعينيات، ولعلها تماثل كثيراً التحديات التى واجهت العديد من الشركات الأمريكية مثل: الوقت الطويل الذى يستغرقه الإنتاج، مسبباً شكاوى العملاء من عدم الوفاء بجداول مواعيد التسليم، والحاجة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، والارتفاع المستمر فى مستحقات الرعاية الطبية. ولقد وجد المديرون فى شركة ليفيز الحل لهذه المشاكل فى بيان التطلعات، وليس فى أحد كتب الإدارة. وأسفر ذلك عن هذه الجهود المستمرة لتغيير طريقة العمل تغييراً جذرياً، وقد انصب ذلك على تغيير الطريقة التى تصنع بها الملابس.

كانت البداية فى مصنع بلوريدج الصاخب، حيث يصنع 400 عامل على ماكينات الخياطة آلاف من قطع الجنيز الرجالى فى اليوم، إذ كان من أول المصانع التى بدأت إعادة النظر فى بيئة العمل كلها. فعلى مدى تاريخ المصنع كله، كان النظام الوحيد المعمول به هو الأجر بالقطعة. فالعامل الذى ينتج أكثر يتقاضى نقوداً أكثر زيادة عن الأجر الأساسى. ويبدو أن هذا النظام كان معقولاً، ولكنه كان يسبب إرهاقاً نفسياً وجسدياً للعاملين. ومع نهاية الثمانينيات، كان الإحباط الذى يعم الجميع واضحاً ومسموعاً تماماً للإدارة العليا. وبدأ هاس ومديرون آخرون يدركون أنه « ربما كانت هناك طرق أفضل لتنظيم مكان العمل

بحيث تكون أكثر تماشياً مع تطلعات الشركة نحو الاتصال الأفضل، والعمل الجماعى، والتقدير، ومشاركة العاملين فى نجاح الشركة الذى صنعوه بجهودهم».

وبالمصادفة، وجد حل ممكن للموقف فى أحد مصانع ليفيز فى مدينة فايتفيل بولاية أركنساس. هناك حاول المديرون تجربة طريقة مختلفة للإدارة بعد أن فاض بهم الضجر من الأخطاء، والتكلفة العالية، ومعدل دوران العمالة العالى على أحد خطوط الخياطة فى المصنع. فقد منحوا الحرية الكاملة لبعض العاملين، وتركوهم فى أحد المبانى بعد أن طلبوا منهم التوصل إلى نظام جديد لتركيب الحشو فى الجاكيتات. ونجحت التجربة فقبل أن يمضى وقت طويل توصل هؤلاء العاملون، الذين نالوا التمكين حديثاً، إلى تصميم طريقة جديدة. وأعجب أفراد هذه المجموعة بهذه الطريقة الجديدة لأنهم صمموها بأنفسهم. وأعجبت إدارة الشركة بهذا التصميم، لماحققته الطريقة الجديدة من وفورات مالية. وهكذا بدأ تمكين العاملين يحظى بالقبول والفهم والانتشار.

وكان مصنع بلوريدج أول من يلحق بعربة التغيير. ومع نهاية عام 1991، بدأت إعادة تنظيم المصنع فى شكل فرق للعمل، حيث يتكون كل فريق من 36 عاملاً. وكان كل فريق مسئولا عن إنتاج الجينز بدءاً من قص الموديل ومروراً بجميع خطوات الخياطة حتى الشحن. وبدلاً من أن يتلقى العاملون تعليمات من المديرين بكيفية صنع الملابس الجينز، أصبح العاملون يتمتعون بحرية الرأى فى ترتيب تدفق العمل. وبدلاً من أن ينجز العامل مهمة بعينها طوال اليوم، فقد تدرب العاملون على أداء متطلبات ثلاث وظائف مختلفة على خط الإنتاج. وأدى ذلك إلى مزيد من تنوع العمل الذى يقوم به العامل الواحد وإلى مزيد من التحدى فى العمل وساعد على التخلص من العمل المتكرر الرتيب الذى كان السبب وراء العديد من الإصابات. ووضعت فرق العمل أهداف الإنتاج الخاصة بهم بحيث تفوق الحد الأدنى الذى يضعه مدير المصنع. وكانوا فى ذلك يسيرون على منهج الإدارة الذاتية التى أوضحناها عند الحديث عن تجربة مصنع بروكتر وجامبل فى ليما بولاية أوهايو.

تقول العاملة جولين برايت، وهى إحدى العاملات فى شركة ليفيز لمدة تزيد على عشرين عاماً : « تخفف فرق العمل إلى حد بعيد التوتر الانفعالى الناتج عن العمل ». وإلى جانب تخفيف التوتر الانفعالى عن العامل، يغرس هذا النظام فى العاملين روح التعاون، ويعاون العاملون بعضهم بعضاً لضمان تدفق سير العمل. ويساعد هذا التعاون على زيادة كفاءة الأداء بالتخلص من نقاط الاختناق التى تحدث عندما يصادف أحد العاملين مشاكل ميكانيكية، أو لأحد الأسباب الأخرى التى قد تتسبب فى إبطاء العمل على خط الإنتاج. ولما كان العاملون متمرسين على أداء عدة وظائف، فإنهم يستطيعون بسهولة الإحلال محل العاملين المتغيبين.

وينبغى أن لا يكون هذا مفاجأة لنا الآن، ولكنه كان بمثابة الصحوة فى شركة ليفيز. وأظهرت النتائج الأولى لتطبيق فكرة فرق العمل أن الملابس الجينز كانت جاهزة للشحن خارج المصنع فى خلال يوم واحد فقط من بداية الحياكة، هذا بالمقارنة بستة أيام كانت تستغرقها العملية نفسها فى ظل النظام القديم، ولقد تمكنت ليفيز بذلك من الاستجابة بصورة أسرع لتجار التجزئة، كما ساعدها على خفض تكاليف التخزين. وكانت النتيجة أن أصبحت الشركة أقدر على المنافسة. قد تكون تكلفة العمالة مرتفعة عن مثيلتها فى كوستا ريكا أو فى إندونيسيا، ولكن سرعة الاستجابة للعملاء كانت أفضل إلى حد بعيد. ومع مرور الوقت أمكن عن طريق منهج فرق العمل – الذى كان نتيجة مباشرة للثقافة التى تقوم على القيم التى تؤمن بها شركة ليفيز – إعادة العديد من الوظائف التى فقدت من قبل للولايات المتحدة. ففى منتصف عام 1993 تحولت تسعة من مصانع الشركة التى يبلغ عددها 27 مصنعاً تحولاً كاملاً إلى الإدارة عن طريق فرق العمل فى حين كانت باقى المصانع قد قطعت شوطاً طويلاً يقدر بنحو 70 بالمائة من الطريق فى إتباع هذا النظام. ومنذ بداية ليفيز فى عام 1990، عندما بدأت تطبيق نظم فرق العمل، استطاعت أن تضيف 2,500 وظيفة لقاعدتها الصناعية فى الولايات المتحدة.

التفكير الأخلاقى

كانت الطريقة التى جعلت بها الشركة تطلعها نحو السلوك الأخلاقى حقيقة واقعة بمثابة إنجاز ضخم حققته ليفيز . فسلوك أى شركة هو ، فى نهاية الأمر ، محصلة سلوك جميع العاملين فيها ، ولذا تحاول شركة ليفيز بذل كل ما فى وسعها للارتقاء بمستوى الأفراد ومهاراتهم فى التعامل مع المآزق الأخلاقية التى قد تعترضهم . وبالرغم من أن منظمات عديدة تتحدث عن التمسك بالمعايير الأخلاقية ، نجد أن ليفيز لديها من الجرأة ما يدفعها للتصارع مع التحديات الحقيقية فى هذا الشأن ـــ ليس فقط فى الأمور الواضحة من الصواب والخطأ ، ولكن عند التعرض للمواقف الرمادية التى تختلط فيها الأمور ويكون فيها الاختيار بين البدائل أمراً صعباً للغاية .

ولسنوات عديدة كانت الشركة تعمل وفقاً لقائمة طويلة تغطى ما يجب وما لا يجب بالنسبة لقضايا أخلاقية مثل تضارب المصالح الواضح . ولكن هذه القائمة لم تكن كافية . وكذلك لم تكن تبذل الجهود فى محاولة لتعليم العاملين هذه الأخلاقيات ـ إذ لم يكن لدى المشتركين أى شعور بمبادئ الشركة ولم تتوافر لديهم أية وسائل لتطبيق هذه الأخلاقيات عند اتخاذ القرارات . وللتغلب على مواطن الضعف هذه ، جاهدت لجنة الإدارة التنفيذية ، التى تتكون من كبار رجال الإدارة فى الشركة ، لمدة عام كامل فى محاولة لصياغة هذه القيم الأخلاقية . وفى عام 1991 ، انتهت اللجنة من وثيقة من صفحة واحدة تسمى « المبادئ الأخلاقية » التى تعتمد مباشرة على فكرة أنه يجب أن يكون ضمير العاملين مرشداً لهم فى كل ما يفعلونه . وفى محاولة منهم لوضع النقاط على الحروف فى موضوع مبهم ، كتبت اللجنة أنه يجب على العاملين الكفاح لوضع المبادىء الستة موضع التطبيق ، وهى : الأمانة ، والعدالة ، واحترام الآخرين ، والرحمة ، والوفاء بالوعد ، والاستقامة . وتوضح عبارة الأخلاقيات أن الاستقامة تعنى أنه يجب على العاملين «الالتزام بمبادئ ليفيز الأخلاقية حتى عند مواجهة أية مخاطر شخصية أو مهنية أو

اجتماعية، وأيضاً عند مواجهة أية ضغوط اقتصادية ». وهذه العبارة الأخيرة جديرة بالذكر لأن العديد من الشركات الأمريكية، بما فى ذلك شركة ليفيز، يحركها عامل خفض التكلفة وليس الأخلاقيات. ومع ذلك، علينا أن نتذكر أن بيان مهمة شركة ليفيز يعلن أن الشركة تناضل لتحقيق نجاح تجارى « مسئول ».

وفى الوقت نفسه، اضطلعت بث دوليتل، وهى إخصائية تطوير التنظيم فى ليفيز، عملت من قبل فى منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح، بمهمة صعبة تتلخص فى تصميم نموذج لاتخاذ القرارات يأخذ فى الاعتبار العامل الأخلاقى. وتقوم هذه الفكرة على إدراك أن لأى قرار يؤثر فى الآخرين جانب أخلاقى، ولعل هذا ينطبق على كل قرار تقريباً. وعندما يكون الأمر هكذا، فمن الأهمية بمكان قضاء بعض الوقت، ولو دقائق معدودات، فى تقدير الأثر الذى قد يتركه هذا القرار فى الآخرين. وتقول دولتيل: لا تكمن المشكلة فى أن متخذ القرار يتجاهل أمور العدالة أو الأمانة عند اتخاذ القرار. ولكن المشكلة هى أن مثل هذه القضايا تناقش غالباً فى اجتماعات عاجلة كاتجاهات عامة غير محددة فى السلوك الأخلاقى. وتقول موضحة: « إن ضغط الوقت موجود دائماً. وهناك أيضاً ضغط زيادة الأرباح ولو بدولار واحد. ولذلك فإننا نطالب العاملين أن يكونوا أكثر حذراً عند اتخاذ القرارات ».

عمدت دوليتل إلى صنع إطار يأخذ فى الاعتبار المسائل الأخلاقية بطريقة منتظمة. وتشرح دوليتل ذلك قائلة: « إن التحدى الذى يواجهنا جميعاً فى حياتنا هو كيفية التأكد من أن مصلحتنا الشخصية ليست هى المحرك الرئيسى لحياتنا؟ فمن السهل جداً أن نستسلم للظن بأننا قد أخذنا فى الاعتبار (كل فرد آخر) قبل اتخاذ القرار ». ويبدو النموذج الناتج المسمى منهج « التفكير الأخلاقى» لاتخاذ القرارات، للوهلة الأولى غير ذى أهمية تذكر. ويبدأ أولاً بأن يطلب إلى العاملين تحديد المشكلة التى تواجههم بدقة، ثم يتخذوا بعد ذلك خطوتين إضافيتين: الأولى تحديد الأطراف المختلفة التى سوف تتأثر بالقرار، والثانية تحديد

المبادئ التى يجب تطبيقها . وقد يكون الأطراف الذين سوف يتأثرون باتخاذ القرار ، وتطلق عليهم ليفيز اسم أمناء المخاطرة ، يمثلون فئة معينة من العاملين أو الموردين أو المنافسين أو هيئات حكومية ، إلى غير ذلك . ويجرى تحليل بالنسبة لكل أمناء المخاطرة لتحديد مدى تأثرهم بالقرار ، ومقدار التأثير الذى ينبغى أن يكون لهم فى عملية اتخاذ القرار ، إن كان لهم تأثير . ويحدد العاملون المسئولون عن اتخاذ القرار أيضاً المبادئ التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى هذا الموقف بالذات ـ وهى عادة مبادئ أخلاقية فضلاً عن المبادئ الأخرى . يقول روبرت دن ، نائب الرئيس لشئون الشركة : « إن المبادئ الأخلاقية تفوق اعتبارات العمل والأرباح » .

ثم تطرح بعد ذلك الحلول المقترحة عن طريق شحذ العقول ووسائل أخرى . ويختبر كل حل محتمل بتقييمه إزاء المبادئ الأخلاقية التى حددت للاسترشاد بها وأيضاً بمصالح أمناء المخاطرة . وباستبعاد الحلول غير الممكنة ، تفحص الحلول الممكنة من حيث واقعية التنفيذ .

الاختبار العالمى

يبدو الإطار الأخلاقى الذى وضعته دوليتل مغرق فى النبل والمثالية ، ولكنه أيضاً يبدو معقداً بالنسبة لكثير من قرارات العمل اليومية . فلم يكن القصد من وراء هذه المبادئ ، بالطبع ، هو الالتزام بها بصورة صارمة فى جميع الأحوال . ولكن تطبيقها بصورة عامة على الكثير من القرارات يعتبر تقدماً ملحوظاً بالنسبة لما كان معمولاً به من قبل .

ولقد أتيحت الفرصة لشركة ليفيز لاختبار هذا النموذج بصورة دقيقة فى عام 1991 وبداية عام 1992 . ففى هذا الوقت ، أجرت الشركة تقييماً شاملاً لجميع سياساتها الخاصة باستخدام المتعاقدين من الباطن خارج البلاد . إذ تفجرت هذه القضية من برنامج «نحن

نحتاج إلى » فى أسبوع القيادة. فالمشتركون يخرجون من الدورة وهم يتفهمون تماماً أهمية الثقة والعمل الجماعى، ولكنهم كانوا يسألون بإلحاح: كيف يمكن تطبيق هذه التطلعات على 600 متعاقد من الباطن تستخدمهم شركة ليفيز لحياكة الملابس فى 35 دولة أجنبية؟ فمنذ سنوات عديدة، كان تقييم هؤلاء المتعاقدين يقوم أساساً على كل من السعر والجودة. كان المسئولون فى الشركة الذين يختارون هؤلاء المتعاقدين يعلمون تماماً ما لظروف العمل، ومعاملة العاملين، وغير ذلك من العوامل المماثلة من أهمية أساسية، ولكن لم تكن لديهم رؤية واضحة عن كيفية إدخال هذه الأمور كعوامل فى اتخاذ قرار الاختيار، بل كان لديهم شك فيما اذا كان من المفروض أخذ هذه العوامل أصلاً فى الاعتبار.

أثار التساؤل عن كيفية تطبيق عبارة التطلعات على المتعاقدين من الباطن العديد من القضايا الأخرى، بعضها ميسور الحل وبعضها شائك ومعقد. منها مثلاً، ما هى مسئولية الشركة المتعددة الجنسية فى المساعدة على الارتفاع بمستوى المعيشة فى الدول النامية عن طريق إتاحة الوظائف؟ وإذا كانت ظروف العمل لا تتساوى مع تلك الظروف الموجودة فى الولايات المتحدة الامريكية، فهل مجرد خلق بعض هذه الوظائف أفضل من عدم إتاحتها على الإطلاق؟ هل يقع على عاتق شركة ليفيز الالتزام ببعض مسئولياتها تجاه العاملين المحليين فى الدولة الأجنبية بحيث يحول ذلك دون اختيار بعض المتعاقدين من خارج البلاد؟ وكيف يمكن للشركة أن تضع معايير أداء عالمية ـ بطريقة عادلة وبالمستوى نفسه فى البلد الأم وتظل مع ذلك تتمتع بالحساسية اللازمة نحو موضوع اختلاف الثقافات؟

تعتبر عملية إعادة تقييم سياسات الشركة الخاصة بمصادر الإنتاج فى الخارج عملية شاقة ومضنية وتستمر لمدة ستة أشهر، ولكنها فى الوقت نفسه تعتبر مثالاً نادراً لمحاولة الشركة تطبيق النظام والمنطق على قضية انفعالية وذاتية مثل قضية الأخلاق. وبالطبع لم

يستطع العاملون في شركة ليفيز أن يجدوا منشأة أخرى سبقتهم في تطبيق مجموعة شاملة من الإرشادات والمبادئ الخاصة بتناول المعضلات التي لا بد وأن تواجه التعاقدات في الخارج.

بدأت هذه العملية بتكوين فريق عمل مكون من ستة عشر شخصاً، يمثلون الأقسام التجارية، ومصادر الإنتاج، والتسويق، والتصنيع، والموارد البشرية، والشئون القانونية. وكانت اجتماعاتهم تستمر، في بعض الأحيان، من ثلاثة إلى ستة أيام. وبعد مناقشة القضايا المبدئية، يتولى كل عضو من فريق العمل مسئولية مقابلة مجموعة معينة من أمناء المخاطرة. ومن بين هؤلاء: العاملون على ماكينات الخياطة في الولايات المتحدة، والتجار والمتعاقدون من الباطن خارج البلاد، وكبار حملة الأسهم في شركة ليفيز. وتم أيضاً كتابة المبادئ الأخلاقية الستة التي سوف تؤخذ في الاعتبار، وأضافت إليها مجموعة العمل الولاء، ومسئولية الشركة الاجتماعية، واحترام الاختلاف الثقافي، والنجاح التجاري المربح والمستمر، وتحقيق القيادة العالمية في المدى الطويل. وبعبارة أخرى، أن تأخذ اللجنة في اعتبارها معايير الأحد عشر مبدأ مرشداً لها عند اختيار المتعاقدين في الخارج. وكانت الفكرة تقوم على أنه مهما كانت الخطوط العريضة التي تأخذ بها اللجنة، فإنه يجب عليها ألا تقلل من قيمة أي من هذه المبادئ الأحد عشر. (هذا بالإضافة إلى أنه يجب على المتعاقدين الالتزام بمجموعة من معايير العمل، مثل الحفاظ على الجودة والخدمة الطيبة).

وبعد عدة شهور، استطاع أعضاء مجموعة العمل التوصل إلى مجموعة من المبادئ وبدأوا يسألون أمناء المخاطرة عن رأيهم فيها. وكان من القرارات الصعبة تقييم هذه المبادئ ومقارنتها إزاء بعضها بعض. فمثلاً هل من العدل السماح لطفل في العاشرة العمل في مصنع، أم أن الأفضل التعاطف مع طفولته وعدم السماح له بالعمل؟ وهل من الأمانة أن تعلن عن وجود مشكلة أم أنه من الأفضل الاحتفاظ بها في طي الكتمان؟ وفحصت اللجنة أيضاً تأثير هذه المبادئ الإرشادية المقترحة، فماذا يحدث إذا كان من نتيجة هذه المبادئ

ضرروة أن تنسحب الشركة من بعض العقود القائمة بالفعل؟ وماذا يحدث لو نقص الإنتاج فى بعض الدول؟ وما هو تأثير هذه المبادئ على الحد الأدنى المسموح به فى شركة ليفيز؟ وبالنسبة للتطبيق العملى، ما هى الصعوبة الناتجة عن التأكد من تطبيق المعايير الموضوعة بدون اللجوء إلى تكوين قوة لمراقبة التطبيق؟ وإلى أى مدى يمكن تطبيق هذه المبادئ على سلسلة الإمدادات؟

كانت نتيجة كل هذا العمل صدور أحد المنشورات فى مارس 1992 يوضح المبادئ التى يسترشد بها عند اختيار شركاء العمل، بحيث تفوق هذه المبادئ مجرد السعر والجودة. وتؤكد هذه الشروط لاختيار الشركاء للتعاقد معهم، ضرورة أن يعمل المتعاقد على خفض أى تأثير ضار بالبيئة إلى الحد الأدنى، وأن يوفر مكان عمل آمن (وفى بعض الحالات أماكن إقامة أيضاً) للعاملين، وأن يلتزم بمجموعة مبادئ عادلة للاستخدام باعتباره صاحب عمل. وهذه المبادئ تشمل:

- دفع أجور وتقديم مزايا لا تتماشى مع القانون المحلى فقط، ولكن تتماشى أيضاً مع الأجور السائدة فى الصناعات المحلية المماثلة.
- عدم استخدام عمال تحت سن 14سنة أو فى سن التعليم الأساسى الإجبارى.
- عدم تخطى عدد ساعات العمل المسموح بها محلياً، ويفضل أن تكون أقل من 60 ساعة فى الأسبوع.
- عدم اللجوء للتوظيف الإجبارى للعامل أو للعقوبة الجسدية.

بل ذهبت ليفيز إلى أكثر من ذلك، فوضعت مجموعة من الإرشادات لاختيار الدول التى يتم فيها التعاقد الخارجى، حيث أكدت على ضرورة أن تحترم الدولة حقوق الإنسان وأن تكون مستقرة سياسياً.

واكتفاءً بما هو مكتوب على الورق، بدأت ليفيز فى وضع هذه المبادئ المدونة موضع التطبيق. حيث انتشرت فرق العمل فى كل اتجاه لتعليم العاملين المديرين فى ليفيز فى كل دولة، ثم مراجعة أماكن العمل بمصانع المتعاقدين من الباطن. وأدى هذا التقييم إلى إصلاحات عديدة مثل إضافة فتحات تهوية، أو مخارج للهرب فى حالة حدوث حريق، أو دورات مياه أكثر نظافة. والأهم من ذلك، أنهت ليفيز تعاقداتها فى بعض الدول بما فى ذلك ميانمار (بورما سابقاً)، والصين مؤخراً، بسبب الاعتداءات على حقوق الإنسان. وكان قرار إغلاق المصادر والإنتاج والمبيعات فى الصين من أصعب القرارات التى اتخذتها إدارة ليفيز خاصة عند الأخذ فى الاعتبار السوق الضخمة المتوقع فى هذه الدولة. يقول هاس: « على أية حال، لم يلق أى فعل من أفعال الشركة مثل هذا التأييد الفورى التلقائى الكبير الذى لاقاه هذا القرار من الناس فى أنحاء العالم».

ومن أكثر الإصلاحات المؤثرة ما حدث فى بنجلاديش، عندما اكتشفت إدارة شئون العاملين فى ليفيز أن المتعاقدين يستخدمون أطفال تحت سن 14سنة. (كان من الصعب تحديد أعمارهم بالضبط لأن بعضهم لا يعرف تاريخ ميلاده، كما يخفى بعضهم سنه الحقيقية للحصول على عمل. وفى هذه الحالة ــ ومحاولة للوصول إلى حل بالرغم من أنه غير مرض تماماً ــ يستخدم المتعاقدون مسطرة لقياس أطوال الأطفال المتقدمين للعمل). كما قامت ليفيز بإقناع المتعاقدين بعدم تشغيل أطفال فى المستقبل. أما بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون فعلاً فى المصنع، وتشكل مرتباتهم دخلاً أساسياً لأسرهم، فإن ليفيز تفاوضت على اتفاق مع المتعاقدين يعود بمقتضاه هؤلاء الأطفال إلى مدارسهم على أن يستمر المتعاقد فى دفع مرتباتهم. ومن ثم تحملت ليفيز ثمن الكتب والمصروفات المدرسية. وهو اتفاق أقل ما يقال فيه إنه فريد فى نوعه.

ولكن ماالفائدة التى تعود على المتعاقد طبقاً لهذا الاتفاق؟ يظن أن المتعاقدين يودون

إرضاء ليفيز بسبب حجم العمل الضخم الذى تستطيع توجيهه نحو المفضلين. وأيضاً يستطيع المتعاقد الذى يعلن بفخر عما يعرضه من منتجات شركة ليفيز أن يجذب المزيد من العملاء.

وما الفائدة التى تعود على ليفيز؟ يعترف دن بأن اشتراط الشركة على المتعاقدين الالتزام بالمبادئ الإرشادية الموضوعة قد يكلفهم المزيد من المال فى الأجل القصير ـ مثل التكاليف الإدارية المرتفعة، ومن ثم يلجأ المتعاقدون إلى رفع الأسعار لتغطية النفقات الإضافية التى يتحملونها. ولكن دن يعتقد أنه على الرغم من ذلك، فقد تكون هناك وفورات على المدى الطويل لأن مراجعة الالتزام بالقواعد الأخلاقية الموضوعة قد تمكن الشركة من خفض عدد المتعاقدين الذين تستخدمهم. والأهم من ذلك، على أية حال، أن العاملين فى شركة ليفيز لديهم الآن مبادئ يسترشدون بها فى إنجاز ما يعتقدون فى صميم قلوبهم أنها التصرفات الصحيحة.

يؤيد كل شخص تحدثت إليه فى شركة ليفيز بحماس الأفكار الواردة فى عبارة التطلعات. ولكن فى السنوات الست التى مضت منذ طبع أول عبارة، عرف العاملون فى ليفيز أن رحلة تحقيق هذه التطلعات يمكن أن تكون صعبة جداً. فالتقدم فى هذا الشأن كبير، ولكن ما تحقق حتى الآن لا يقترب مما تريد الشركة أن تحققه فعلاً. إذ إن الالتزام بتحقيق «نجاح تجارى مسئول»، فى صناعة تجسد معنى الصناعة الشاقة بكل دقة، يعتبر بحق من أصعب الرحلات التى يمكن إتمامها. ولكنها أيضاً من أكثرها مكافأة. والسبب فى ذلك بسيط: فإن برنامج مثل « التطلعات » فى ليڤير يجعل الحياة تدب فى عروق العاملين بها. وهو يعيد شيئاً نحتاج إليه جميعاً ونتمسك به بشدة ـ وهو الفخر بما نقوم به والإيمان بقيمة ما نعمل.

8

المحافظة على الميزة التنافسية

منتج جديد كل يوم في شركـة ربرميـد

في الفصول السبعة الأولى تعرضنا للجوانب المختلفة للحافز الإنساني، وكذلك للعلاقة الوثيقة التي تربط بينها وبين التنظيم، وبالتالي العلاقة الوثيقة التي تربط بين التنظيم والاستراتيجية. والآن دعنا نعكس الآية لنرى كيف تبني منظمات القمة استراتيجيات تؤدي في النهاية إلى خلق ثروات ضخمة، وكيف أن هذه الاستراتيجيات وثيقة الصلة بطريقة تنظيم هذه المؤسسات وبالطريقة التي تحفز العاملين بها.

تعني كلمة « الاستراتيجية» أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وكلمة «الاستراتيجية» نفسها لها جاذبية عقلية بل وبطولية خاصة. ويمكن النظر إلى المفكرين على أنهم رجال شديدو المراس إذا كانوا استراتيجيين، والعكس صحيح. ولذلك يطلق لفظ استراتيجية على أشياء كثيرة لا تمت لها بصلة. هذا بالإضافة إلى أن رجال الإدارة العليا يفوتهم أن الاستراتيجية العظيمة، حتى في وقت الحرب، ما هي إلا ذلك العمل الممل الذي تطلق عليه شركة ربرميد Rubbermaid «الإفراط في التفاصيل».

والاستراتيجية بالنسبة لمجال الأعمال يجب أن تعني شيئاً واحداً هو: إيجاد ميزة

تنافسية مستمرة لا تتأتى من الهجوم المباشر على المنافسين، كما يشير إلى ذلك المعنى العسكرى الذى تشير إليه كلمة استراتيجية. فعندما أتأمل تحركات الشركات الكبرى، أصل إلى أن أعظم الاستراتيجيين نجاحاً هم أولئك الذين يحسنون تفهم العملاء والأسواق. وأن مفتاح النجاح الاستراتيجى هو بصفة أساسية: بناء علاقات متميزة مع العملاء والموردين والعاملين بحيث يصعب على المنافسين تقليدها.

وهناك عدة مداخل للتفكير الاستراتيجى التى يبدو أنها تحقق هذه النتيجة. يتألق منها مدخلان بوضوح فى الشركات التى درستها. الأول هو المقدرة الطبيعية على التفوق على المنافسين فى مجال الابتكار والإبداع. وفى هذا الفصل و الفصلين التاليين، سوف نتعرض إلى ثلاث منظمات استطاعت تحقيق هذا بتميز فائق وهم: ربرميد، وبروكتر وجامبل، وميرك.

أما الثانى فهو التمكن الفائق والإجادة التامة لما يقومون به، واكتساب الثقة المطلقة فى إمكانية الاعتماد عليهم مع الثبات على المبدأ بإصرار مم على ذلك، وهو أيضاً تفهم ما يتوقعه العملاء والعمل على إشباع هذه التوقعات بصورة منتظمة لاتعرف الملل أو الكلل. ويرجع الكثير من النجاح، الذى رأيناه فعلاً فى شركة فيديرال إكسبريس التى تعمل فى مجال الخدمات، والذى سوف نراه فى موتورولا التى تعمل فى مجال المعدات الإلكترونية التجارية، إلى إرادة العاملين ومهارتهم فى خدمة عملائهم بصورة تبلغ حد إسعادهم.

والشئ البارز فى هاتين الاستراتيجيين هو الحاجة إلى الاحتفاظ بالتكلفة عند حدود معينة، ولايعنى ذلك بالضرورة أن تكون أقل المنتجين من حيث التكلفة، ولكن يقصد أن تكون حدود التكلفة منخفضة بالنسبة إلى المنافسة العالمية. ويرتبط أحد المداخل الرئيسية لتحقيق ذلك ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التى تنظم بها هذه الشركات نفسها بأسلوب يساعد

على الإبداع والابتكار. فكل شركة تعمد إلى تقسيم نفسها إلى وحدات صغيرة تكاد تكون مستقلة. ماذا؟ قد يبدو هذا أقل كفاءة فماذاعن اقتصاديات الحجم الكبير؟ وأين السحر الناتج عن التنسيق والتكامل الرأسى؟ ولكن ما زالت التكلفة فى الشركات التى لا تقسم نفسها تميل إلى الارتفاع. وعليك أن تفكر فى ذلك. إذ تميل عملية اتخاذ القرار وغيرها من العمليات فى الشركات المركزية الضخمة ذات الهيكل المتراص المترابط نحو البطء كما كانت الحكومة السابقة فى الاتحاد السوفيتى القديم. أما الشركات الأخرى مثل ربرميد، التى تنقسم إلى وحدات أعمال متعددة ومستقلة، فتستطيع أن تستوعب آليات السوق فى صلب عمليات اتخاذ القرارات بها. وتبدو طريقتهم فى التنظيم أقل رشداً فى نظر من يفكر فى التنظيم بصورة تقليدية. إلا أن هذه الشركات هى الأكثر كفاءة على أية حال.

ولا يستطيع أحد إثبات ذلك، إلا أننى أشك أن استمرار شركة بروكتر وجامبل فى السوق طوال هذا الوقت يرجع فقط إلى مقدرتها على أن تجعل علاماتها التجارية قادرة على المنافسة. وعلى العكس، فإننى أظن أن سقوط IBM (وكذلك سقوط جنرال موتورز)، التى للعجب، كتبت كتاباً عن اللامركزية فى بداية تاريخها) جاء نتيجة ميولها إلى مركزية اتخاذ القرارات*.

وثمة مدخل آخر للاحتفاظ بالتكلفة منخفضة يتفق تماماً مع استراتيجيات الجودة

---

* يقول جيمس برايان كوين الأستاذ بكلية دارتموث فى كتابه الرائع، المنظمة الذكية *Intelligent Enterprise*، يجب على االشركات أن تسأل نفسها بصفة مستمرة السؤال التالى: هل هذا الجزء من الكل هو أفضل ما فى العالم؟ والإجابة على هذا السؤال نحصل عليها بصفة مستمرة عندما تقسم الشركات نفسها إلى وحدات مثل أقسام ربرميد ووحداتها التشغيلية، والعلاقات التجارية الخاصة بشركة بروكتر وجامبل، وفرق تطوير الأدوية فى ميرك. حيث يجب على الوحدة الأصغر أن تتنافس فى ظل ظروف السوق الحر نسبياً. ويدفعنا كوين خطوات أخرى فى تأمل هذا السؤال. هل يوجد لدينا أحد أفضل أقسام الموارد البشرية فى العالم؟ وأفضل قسم محاسبة فى العالم؟ ومشتريات؟ وأبحاث؟ إذا لم تكن، فما عليك إلا أن تعهد بالنشاط إلى آخرين لإنجازه. حيث إن التهديد بإرسال العمليات إلى آخرين لإنجازها يدخل آليات السوق إلى جميع مجالات الشركة بما فى ذلك الأنشطة الإدارية. هذا التهديد وحده قد يدفع النشاط المتقاعس إلى أن ينهض ويفيق من غفلته. أما إذا لم يحدث هذا، فمن الأفضل للشركة أن تبدأ فى البحث عن مصادر أخرى أقدر على المنافسة.

الشاملة، والخدمة التامة، والعلاقات الكاملة. وسوف نرى ذلك فى موتورولا. والسبب فى ذلك بسيط: فالأرجح أن ترتكب الشركة التى لم تتخذ مدخل الجودة الشاملة منهجاً لحياتها أخطاء بنسبة 20 إلى 30 بالمائة. وكما يقول فطاحل الجودة، إن تكلفة إصلاح شئ ما فور ارتكاب الخطأ تساوى أربعة أو ستة أضعاف تكلفة إنجاز الشئ الصواب منذ البداية. ومن هنا تتحقق وفورات ضخمة لهؤلاء الذين تعلموا أن إفساد الأشياء يجب أن لا يكون السمة المعتادة للأعمال.

دعنا نتجه الآن لنرى كيف تنظم ربرميد نفسها لتحقيق تصورها الخاص بها عن الميزة التنافسية المستمرة.

***

فى تلك المنطقة الريفية بأطراف مدينة ووستر بولاية أوهايو، وعلى مسافة رمية حجر من مجتمع المستوطنين من الآمش Amish الذين ما زالوا يتمسكون بعادات وتقاليد قديمة، يقبع المركز الرئيسى لمنظمة من أكثر المنظمات الأمريكية ابتكاراً، وهى مؤسسة ربرميد. ولا شك أن التناقض بين كل من المجتمعين صارخ ولافت للنظر. فبينما التقاليد تكتنف ريف وسط أوهايو المتموج، كان التغيير هو الشئ الثابت الوحيد فى ربرميد. على أنه كان هناك شىء آخر ثابت ــ ألا وهو سمعة ربرميد بين تجار التجزئة والمستهلكين كمورد للسلع المنزلية المصنوعة من البلاستيك العالى الجودة، وسمعتها أيضاً كشركة يمكن الاعتماد عليها إلى أقصى درجة.

نعم، هذه هى شركة ربرميد، التى ربما صنعت مصفاة الأطباق التى توضع بجوار الحوض فى المطبخ، أو ربما تكون قد صبت الصندوق الذى يحمل الشوك والسكاكين، أو صنعت هذا الصندوق المتين الذى تتخلص فيه من القمامة. وربما تكون قد أمدتك أيضاً بأثاث حديقتك، أو لعبة على شكل شاحنة، أو بيت للعرائس لأطفالك، أو بالمبرد الذى

تأخذه معك فى رحلاتك، أو الأثاث متعدد الوحدات الذى تستخدمه فى مكتبك. فمنذ بدايتها فى عام 1920، منتجة للبالونات اللعبة، تطورت هذه الشركة التى تقع بولاية أوهايو من مؤسسة السلع المطاطية حتى أصبحت شركة أمريكا الأولى فى صنع منتجات البلاستيك التى تستخدم فى كل مجال من مجالات الحياة اليومية تقريباً.

هذا بالإضافة إلى أن عدد المنتجات التى تنتجها يتزايد كل يوم ـ وأعنى بذلك كل يوم حرفياً. ففى عام 1992، قدمت ربرميد 365 منتجاً جديداً، بمتوسط منتج جديد فى كل يوم من أيام السنة. فما هو السر؟ يقدم لنا ريك مارجن، نائب رئيس التسويق الأنيق المظهر لأكبر قسم فى الشركة، وهو المستلزمات المنزلية، هذه الإجابة الموحية بالتناقض: «إذا بدأت الحديث عن منتجات شركة ربرميد، وبدأ الشخص الذى أتحدث إليه يتثاءب فى خلال خمس دقائق، أعلم أن أمامى فرصة سانحة يجب أن أستغلها الآن. فالمنتجات (الناجحة) تبدو مملة». وهو يعنى بذلك أن شركة ربرميد تبحث عن الفرص فى المواقف التى قد يراها الآخرون مجرد مكان ضئيل فى السوق لا يثير الاهتمام.

هذا وتبدو جميع منتجات ربرميد عادية ومتداولة، وبصراحة هى كذلك. وهو الدرس نفسه الذى نتعلمه من شركة ربرميد. فعندما نسمع كلمة «ابتكار innovation» تقفز عادة إلى أذهاننا صور لعلماء يحملون أنابيب اختبار أو محترفى الكمبيوتر ينحنون على أجهزة الكمبيوتر المضيئة. ونفكر فى مغامرات ضخمة وبلايين الدولارات لاختراعات مدهشة لم تحدث من قبل، وجوائز نوبل. ولكن ما نقصده، فى الحقيقة هو الاختراع ***invention*** وليس الابتكار ***innovation***. فالاختراع يعنى الاكتشاف discovery، وليس له صلة بالسوق. والاختراع هو بالضبط ما تبرع وتتفوق فيه المنظمات الأمريكية. أما ما تفشل فيه المنظمات الأمريكية وتترك فيه الميدان مفتوحاً للمنافسين من خارج الولايات المتحدة فهو الابتكار، تلك العملية غير البراقة من التطوير المتوالى المتراكم. والابتكار، فى صورته النموذجية شديد الارتباط باحتياجات السوق. وهو يمثل المنتجات

الجديدة التى لم يكن المستهلك يعلم أنه فى حاجة إليها، ويمثل ذلك أيضاً التغيير الطفيف الذى يجعل المنتج القديم يتدفق بحياة جديدة.

ونستطيع أن نتعلم من ربرميد أن المقدرة على الابتكار ذات الأهمية القصوى تأتى نتيجة ممارسات شديدة التواضع بعيدة عن التكلف مثل النظام، والتركيز، والاهتمام بالعملاء ورعايتهم. وبصورة أكثر تحديداً فإننا نرى:

- حب ما يفعلون. فلا توجد دراسة جامدة عن النجاح المالى. ولكن منتجات ربرميد، وهى مصدر هذا النجاح، تعرض فى أماكن بارزة فى كل مكان بالشركة.
- الابتهاج بما هو عادى ومطروق. ذلك أن ربرميد تجد متعة فى المنتجات العادية التى قد تجعل المنافسين يتثاءبون من الملل.
- تركيز الانتباه. التركيز بصورة غير عادية على ما قد يراه الآخرون مجرد مكان ضئيل فى السوق.
- مساهمة المستهلك فى الابتكار بصورة مكثفة. يرأس العاملون فى التسويق فرق العمل غالباً. ويشارك العملاء فى تطوير المنتجات أثناء جميع الخطوات من أول الفكرة وحتى توزيع المنتج على المستوى الوطنى.
- المدخل الفريد والبارع فى احتفاظ المنظمة بمرونتها، رغم ضخامتها. فهم ينظمون أنفسهم فى وحدات عمل وفرق صغيرة ومستقلة ذاتياً إلى أبعد الحدود، حيث تعمل الفرق من خلال الوظائف المختلفة.
- مجموعة من النظم والأفكار التنظيمية التى تتكاتف كلها لترعى مناخ العمل الذى يشجع على الابتكار. وبالإضافة إلى عملية شاقة من ثمانى خطوات تضمن التخلص من الأفكار السيئة، يوجد تفهم عميق أنه لا يمكن تحقيق الابتكار بدون ارتكاب أخطاء. ومن ثم، تتوقع ربرميد الفشل وتفهمه (على الأقل إلى حد معين).

هذا التركيز على الأساسيات أتى بثماره بسخاء لشركة ربرميد، حيث ساعد ذلك التيار المستمر من المنتجات الجديدة (بالإضافة إلى امتلاك بضع شركات أخرى) على دفع المبيعات إلى الزيادة لمدة أربعين سنة متتالية، حتى وصلت إلى 1.8بليون دولار فى عام 1992. ومع نهاية هذا العام، كانت المبيعات والأرباح قد استمرت فى الزيادة بدون توقف لفترات ربع سنوية متتالية بلغ عددها 48 فترة. هذا النجاح لم يخطئه أحد ــ فى عام 1992 احتلت الشركة المركز الثانى فى قائمة مجلة *فورتشن* التى تتضمن أكثر الشركات الأمريكية التى تلقى أعظم الإعجاب، وفى الثمانى سنوات التالية كانت الشركة ضمن العشرة الأوائل فى هذه القائمة.

لاشك أن الكثير من الشركات لاتستطيع إلا أن تحلم فقط بولاء العملاء الشديد التى تملكه باقتدار شركة ربرميد. فهى تتسلم ما يقرب من100,000خطاب فى السنة من العملاء، حيث تتضمن هذه الخطابات الإطراء، والشكاوى، والاقتراحات، وأحياناً شكاوى من منتجات يظن مرسلوها أنها من صنع ربرميد ولكنها فى الحقيقة من إنتاج منافسين آخرين. ويرد العاملون فى ربرميد على كل خطاب، وكثيراً يتضمن الرد منتجاً آخر، إذا كان الخطاب يتعلق بشكوى. هذا واسم ربرميد ذائع الصيت حتى أن المستهلكين ذكروا اسمها فى دراسة استقصائية أجريت منذ سنوات كأحد المنتجين للقفازات المطاطية المفضلة لديهم، فى حين لم تكن الشركة قد دخلت مجال هذا الإنتاج بعد.

ويرتبط بعض المستهلكين ارتباطاً وثيقاً بمنتجات ربرميد حتى أنهم لايستطيعون تخيل الحياة بدون هذه المنتجات، بل إنهم يبذلون غاية جهدهم لكى تعلم الشركة بهذا الولاء. ففى عام 1991، تسلمت الشركة خطاباً من إحدى السيدات، وكانت لا تستطيع أن تجد نوعاً معيناً من الأسفنج الذى تصنعه ربرميد، وبدأت رسالتها التى صاغتها بطريقة شعرية على مدى صفحة طويلة بقولها:

« لقد كنت سعيدة فى أحد الأيام، ولكنى الآن حزينة،

فقد كان لدى أداة خاصة لتنظيف الأطباق تجعلنى سعيدة.

وقد أجاب قسم خدمة العملاء على هذه الرسالة بالطريقة الملائمة، أى كان الخطاب مكتوباً بالشعر.

ثقافة المنتج

ينبع الجزء الأكبر من نجاح شركة ربرميد الحالى من رؤية الرئيس السابق ستانلى جالت، أحد كبار رجال الإدارة العليا فى شركة جنرال إلكتريك، الذى عاد إلى مسقط رأسه فى مدينة وستر ليرأس شركة ربرميد فى عام 1980، ثم تقاعد فى عام 1991. ولكنه عاد بعدها بسنتين رئيساً لمجلس إدارة الشركة.

وينعكس حماس جالت وباقى المديرين لمنتجات ربرميد فى كل ما يحيط بمكاتبهم، حيث تمتلئ الأرفف وتزخر بمنتجات الشركة، التى تشمل اللعب وصناديق البريد. كل ما عليك هو أن تعطى أحد هؤلاء المديرين ثانية من وقتك وسوف ينطلق معدداً المزايا التى تتفوق بها منتجات ربرميد على المنافسين. وبالنسبة لهم، تبدو احتمالات تحويل أى شئ آخر فى العالم إلى بلاستيك بلا نهاية تقريباً، حتى لو كان العديد من هذه المنتجات، كما يعترفون، عادياً ومتداولاً. وعلى المنوال نفسه، فهم يظنون أن كل ما فعله العلماء حتى الآن هو مجرد التعرض المبدئى لاكتشاف خصائص البلاستيك. وحتى أذكر مثالاً لافتاً للنظر فى هذا الشأن، فقد أنتجت ربرميد أطباقاً من البلاستيك تماثل إلى حد بعيد الأطباق المصنوعة من الفخار غير المسامى.

إن مكتب المدير المتخم بالمنتجات، ما هو فى الحقيقة إلا مجرد لقطة سريعة توضح ثقافة المنتج السائدة فى ربرميد. فالمركز الرئيسى للشركة متواضع فى كل شئ إلا شيئاً

واحداً هو العناية بالمنتج. حيث توجد منتجات الشركة معروضة فى كل مكان فى ربرميد بألوان عديدة متدرجة، وبأشكال وأحجام غريبة، ومكدسة بطريقة أو بأخرى، بجوار المداخل، وفى الطرقات، وفى حجرات الاجتماعات، وهى بذلك تعتبر أقوى علامة لشركة تشحن طاقات العاملين لديها بالفخر بالمنتج الذى ينتجونه.

ولا يوجد بالطبع تفسير بسيط لنجاح ربرميد المستمر فى الإنتاج الوفير من المنتجات الجديدة ــ ربما أكثر من ألف منتج من المنتجات الجديدة فى السنوات الخمس الماضية. ولكن عند الإلحاح على جالت ليذكر العامل الرئيسى وراء هذا النجاح، فهو يوضح قائلاً: إن لهذا العامل علاقة بالهيكل التنظيمى الذى يسمح للعاملين بالتركيز على مجالات منتجات محددة. فالعقل هنا موجه نحو قطاع معين يوليه كل العناية والتركيز عليه، والتخطيط حتى أقل مستوى ممكن. ومن ثم يقوم الهيكل التنظيمى فى ربرميد على ست وحدات تشغيل، محددة أساساً بفئات المنتج: وهى منتجات المنزل، والمنتجات الخاصة (السلع الموسمية مثل صناديق الثلج وأدوات الحديقة)، واللعب (التى تباع باسم العلامة التجارية ليتيل تايكس Little Tikes)، والمنتجات التجارية(مثل مستلزمات الصيانة والنظافة)، ومنتجات المكاتب، إلى جانب أحد المشروعات الأوروبية. ولكل وحدة تشغيل قسم الأبحاث الخاص بها، والتسويق، والتصميم، ونظم المعلومات، ورجال التصنيع، بالإضافة إلى الهيئة الإدارية الصغيرة بالشركة التى تقدم القليل جداً من الدعم لهذه الوحدات. وبالرغم من أن هناك نظاماً غير رسمى لمقارنة الأفكار والتعلم من تقنيات التصنيع الخاصة بالوحدات الأخرى، إلا أن خطوط الإنتاج ونظم التصنيع مختلفة بصورة تجعل التداخل بين الوحدات قليلاً جداً. أما المسئولية عن منتجات ربرميد، التى تزيد على 4,700 منتج، فهى تقسم عندئذ إلى ما يقرب من 20 فريق عمل، كما يسمونهم. ففى قسم منتجات المنزل، مثلاً، يوجد تسعة فرق عمل مثل تلك الفرق المسئولة عن حاويات حفظ الطعام، ومنتجات الحمام، وإكسسوارات الأدوات على اختلاف أنواعها، ومنتجات

التنظيف وغير ذلك.

وتمثل هذه الفرق، التى تتعدد اختصاصاتها لتشمل عدة وظائف متخصصة، قلب ريرميد وروحها. وهى ليست مثل ما تطلق عليه بعض الشركات فرق تطوير المنتج، التى تستحدث منتجات جديدة، وتقدمها للسوق، ثم تلقى بالمسئولية بعد ذلك إلى قسم المبيعات. ولكن يظل الفريق مسئولاً عن فئة المنتج خلال دورة حياته، منذ أن كان فكرة حتى يصل إلى المبيعات وحتى تلغى فى النهاية. وبمجرد ظهور المنتج فى السوق، يتابع فريق العمل اتجاه المبيعات حتى يمكنه التوصل إلى طرق جديدة لتسويقه، وتسعيره، والإعلان عنه، وحتى يمكنه التعرف على طرق تطوير هذا المنتج لإنعاش المبيعات.

ويلحق بكل فريق عمل مجموعة ممثلين من الوظائف الرئيسية المطلوبة لتطوير المنتج من مجرد فكرة حتى وصوله إلى المستهلك ـ مثل التسويق، والبحث والتطوير (التى تصمم المنتجات)، والتصنيع، والمبيعات، والتمويل. ويوجد ضمن كل فئة من هذه الفئات الوظيفية العديد من المتخصصين الآخرين، مثل مهندس التعبئة والتغليف من قسم التصنيع وإخصائى بحوث المستهلك من قسم التسويق. ويقوم الفريق الأساسى باستدعاء هؤلاء المتخصصين وفقاً للاحتياجات التى ترد. وفى المجموع، يضم الفريق من أربعة إلى ستة أعضاء ويجتمع بصفة رسمية مرة كل أسبوعين أو كل أربعة أسابيع، ولكنه يجتمع غالباً يومياً بصفة غير رسمية، حتى يمكنه متابعة حالة الإنتاج السريعة والوفيرة للمنتجات التى تقع فى نطاق مسئوليته.

وثمة شئ واحد يجعل فرق العمل ناجحة، هو أنها تعمل كوحدات صغيرة مستقلة بذاتها تتمتع بروح المغامرة. وبالرغم ما لهذه الفرق من أهداف مالية واضحة ترتبط بالمنتج، وبالرغم من أنها تعمل طبقاً لمدخل جيد التنظيم والهيكل للبحث ولإنتاج المنتجات، فما زال أعضاء هذه الفرق لديهم حرية واسعة النطاق فى تحقيق الأهداف بالطريقة التى تروق

لهم. فهم يعملون وكأنهم، فى حد ذاتهم، شركات صغيرة مستقلة بنفسها. حيث يعيش أعضاء الفريق منتجاتهم ويتنفسونها.

وثمة عامل آخر يساعد على نجاح الفريق، هو تركيز الاهتمام على شئ واحد. فعلى سبيل المثال، يهتم مدير منتجات الحمام فى ربرميد بمنتجات الحمام وحدها، وهو مسئول عن تحديد كل شئ يحدث لهذا الخط من منتجات الحمام، بما فى ذلك : ما يقدمه للمستهلك، وما يستبعده من الإنتاج، وما يحتاج إلى تغيير، وكيفية التغليف والبيع، وما يرغب فيه مستهلك منتجات الحمام أوما يرغب فعلاً فى تعديله. ويوضح العاملون فى ربرميد أن التركيز على فئة واحدة من المنتجات، مثل منتجات الحمام تزيد من المقدرة على الابتكار. افترض مثلاً أنه كان على المسئول عن منتجات الحمام أن يتابع أيضاً حاويات القمامة وسلال الغسيل. فإذا عادت منتجات الحمام بإيراد أقل من خطوط الإنتاج الأخرى، فقد قد تبدو غير مهمة إذا أخذنا فى الاعتبار الصورة الشاملة للعناصر كلها. وإذا لم يحصل خط إنتاج منتجات الحمام على الاهتمام الكافى فربما يفشل تماماً، وتخسر الشركة فئة من المنتجات التى كان من الممكن أن تحقق نجاحاً باهراً لو حظيت بالتركيز الكافى.

ويؤيد هذه الفكرة المدير التنفيذى الرئيسى ولفانج شميت، أحد المخضرمين الذى يعمل فى ربرميد منذ 25 سنة. فهو يرى أن أحد عوامل نجاح هذه الفرق أنها « تعتنى بأدق التفاصيل». فعن طريق الكدح من أجل التفاصيل الدقيقة تجد ربرميد فرصة لمولد أفكار صغيرة يمكن أن تحدث أثراً كبيراً ـ مثل الفجوات فى حاويات القمامة حتى لاتلتصق تماماً عند وضع واحدة فوق الأخرى أثناء التخزين فى محلات البيع، والقطاعات الخاصة فى صناديق المعدات التى تمنع المسامير من التناثر، وفتحات التهوية فى صناديق التخزين الضخمة التى قد تمنع الاختناق إذا حدث واحتبس طفل داخلها.

ويوضح شميت نجاح الفرق، قائلاً: « إن هذه الفرق تملك ميزة التركيز بدرجة عالية، إلا أنها تملك ميزة تنافسية بوجود قاعدة دعم هائلة متاحة لهم يعتمدون عليها طبقاً لاحتياجاتهم ». وثمة ميزة جانبية تظهر نتيجة لذلك الهيكل الذى يعتمد على فرق العمل، وهى، كما يقول: « ربما تكون أفضل طريق أعرفها لتدريب العاملين. فأنت فى الحقيقة تقوم بتكوين المجموعة التالية من رجال الإدارة العليا. إنك تمنحهم أفضل أنواع التدريب وهو: التدريب داخل الوظيفة، المتصل بها تماماً، الذى يحمل الكثير من المعنى للمتدرب، كما يتضمن التدريب على العديد من الوظائف ».

وثمة عامل آخر وراء إنجازات فرق العمل هو الإحساس بالملكية والفخر، أو الشعور بأن كل شخص يمكنه أن يحدث أثراً له معنى فى المنتج يشبع احتياجات المستهلك. يقول شميت: «لقد تم تمكين العاملين حتى أصبحوا فى موقع المسئولية واتخاذ القرار فى العمل ويشعرون بملكيتهم له. ويحصل قادة فرق العمل على حافز إضافى عند الوفاء بوعودهم لأن جزءاً من مرتباتهم يرتبط بنجاح منتجاتهم الجديدة الحالية.

ولا شك أن الإحساس بالفخر وبالملكية للمنتجات متغلغل فى ربرميد. وتنظر إحدى المديرات إلى مغرفة الاسباجيتى وإلى الملعقة على مكتبها وتدعوهم: «أطفالى». ويشير أحد المصممين الصناعيين إلى مصفاة المطبخ المصنوعة من البلاستيك الأبيض التى« صممها، وهى تتدلى من خطاف على الحائط، ويوضح مبتسماً: «إن كل ما يعنينى هو أننى سوف أكون فى مكان ما، و يقول أحدهم إن من صمم هذه قد أدى عملاً ممتازاً ».

وهناك أيضاً روب كوكفيلد، وهو أحد كبار المديرين لمنتجات التنظيف، ويرأس فريق « يمتلك » منتجات مثل أدوات مسح الأرضية، وأكياس المكانس الكهربائية، وحاويات الأتربة، والمكانس. ولقد أتى كوكفيلد إلى ربرميد فى عام 1990، بعد أن عمل

لمدة عشر سنوات فى أثناء السبعينيات والثمانينيات فى إدارة المنتج فى جنرال إلكتريك. ولا شك أن أى شخص من خارج ربرميد يصعب عليه أن يستوعب الحماس الحقيقى الذى يشعر به كوكفيلد هذه الأيام بالنسبة للمكانس. وفى مقر مكتبه، الزاخر بمستلزمات النظافة بأعداد أكبر مما قد تحتاجه طوال حياتك، يمد كوكفيلد يده ليحضر أحد المنتجات المفضلة لديه وهو المكنسة ذات الزاوية، وهى منتج جديد يتصف بطول شعيرات المكنسة على أحد الجانبين أكثر من طولها على الجانب الآخر. وقد يبدو هذا التصميم عادياً وليس به ما يثير الانتباه، ولكنه ليس كذلك بالنسبة إلى كوكفيلد، الذى يوضح أن هذا الميل فى المقبض الذى كانت ربرميد تضع خطة لطرحه فى السوق سوف يجعل عملية الكنس أسهل وبالتالى تزيد مبيعات المكنسة زيادة كبيرة. ثم يتساءل: «كيف يمكن لمكنسة أن تسبب لى كل هذا الحماس؟ والسبب أنها ليست كأى مكنسة».

وعندما يسترسل كوكفيلد فى توضيح ما يتحدث عنه، فإنه يكشف عنه عنصر رئيسى غالباً ما تخطئه وسائل الإعلام، ويفوت على حماس جريدة وول ستريت حول الابتكار لدى شركة ربرميد. فنحن هنا نجد شركة تندفع للعمل بعوامل السوق ولا تندفع فى الحقيقة بعوامل الابتكار أو بعوامل تكنولوجية. ولذا لا يرجع السبب الحقيقى فى حماس كوكفيلد إلى أن المكنسة الجديدة لها زاوية جديدة أنيقة، بل يرجع حماسه إلى أن المكانس ذات الزاوية، التى يطلق عليهما هو «المنتجات القائدة»، هى منتجات يتصدر حجم مبيعاتها خط الإنتاج كله وتدر العائد المالى المتوقع منها بانتظام. ويصف هو ذلك، فيقول: «إنها سوف تضع الكثير من النقود فى خزينة المبيعات».

وتخصص كوكفيلد، كما سنعرف فيما بعد، هو التسويق الذى يقود عملية ابتكار المنتجات فى ربرميد. ويرأس مديرو التسويق فريق كل منتج ومجموعة كل منتج. وحيث يتساوى اعضاء الفريق فى الأهمية، يكون التسويق أكثر تفوقاً لأن التسويق يمثل المستهلكين.

التحكم فى مناخ العمل

ومن أسباب نجاح التنظيم على شكل فرق فى ربرميد هو أن الشركة استطاعت أن تخلق مناخاً مثالياً يساعد على الابتكار. وهو شئ يتكون ويتراكم خلال سنوات فيها وينتقل من جيل إلى جيل. وبدلاً من أن تخشى ربرميد أن يدمر المنتج الجديد المنتج القديم، كما يحدث فى بعض الشركات الأخرى، يسعى العاملون فيها بصفة مستمرة إلى البحث عن الجديد والمتطور والمختلف. والواقع أن معظم المنتجات الجديدة التى تطرحها ربرميد فى السوق ما هى ببساطة إلا تحسينات متراكمة للمنتجات الموجودة فعلاً، أو امتدادات لخطوط المنتجات القائمة، مثل صناديق التخزين الأكبر حجماً أو تشكيلة جديدة من صناديق القمامة. و قد تعمل الشركة على الارتفاع بمستوى خط إنتاج معين، مثلما فعلت بإكسسوارات الحمام. إذ أضافت ربرميد منتجات تبدو مختلفة، مثل البلاستيك الملون الذى يشبه الرخام، حتى يمكن بيع منتجات الحمام فى أقسام « البوتيك بالمتاجر الضخمة، إلى جانب بيعها فى أقسام مستلزمات المنزل التقليدية.

ولكن الشركة تتوسع أفقياً أيضاً، فيمتد نشاطها باستمرار إلى مجالات منتجات جديدة، بحيث تأخذ شيئاً مصنوعاً من معدن أو خشب، ثم تعيد تصميمه، بإضافة خاصية جديدة أو تعديل جديد فى الشكل، وتصنعه من البلاستيك. ففى عام 1989، على سبيل المثال، اندفعت برميد فى إنتاج صناديق الغذاء المعزولة، ولعب الشاحنات ومنتجات الأطفال الرضع، وبيوت العرائس التى يلعب بها الأطفال. وفى العام التالى طرحت فى السوق منتجات التنظيف، وصناديق المعدات، وعربات تقليم نجيل الحدائق. وفى عام 1991، أضافت صناديق البريد، والعلامات اللاصقة، والحاويات التى تجمع فيها أوراق الشجر المتساقطة فى الحدائق. وفى الحقيقة كان لدى الشركة هدف استمر لبعض الوقت بانتظام للدخول إلى سوق جديدة كل فترة تتفاوت بين ثمانية عشر إلى أربعة وعشرين شهراً، ولكنها تفوقت على هذا الهدف بانتظام إلى أن خفضت الدخول إلى سوق جديدة

إلى كل اثنى عشر إلى خمسة عشر شهراً.

وبالإضافة إلى التنظيم على شكل فرق الذى له كل الأهمية بالطبع، تتضافر وتتعاون جميع المجالات الأخرى الخاصة بالطريقة التى تنظم بها ربرميد نفسها، حتى تجعل مناخ العمل مناسباً تماماً للابتكار، وليس ساخناً أو راكداً. ومن أمثلة ذلك أن الشركة لديها نظام يذكر كل فرد فيها بأن« المنتجات الجديدة ليست إلا نحن». وهذا يعنى أن كل شئ يمكن عرضه بدءاً من نشر منتجات الشركة ومنتجات المنافسين لها فى الممرات حتى تكفل إقامة «معارض» لأفكار المنتجات الجديدة. وفى نهاية عام 1991، أقامت شركة ربرميد معرضاً عنوانه« أفكار تحت الإنشاء»، وكان ذلك فى مبنى لايزال تحت الانشاء. وبعد الاستماع للعروض التى قدمتها مجموعات المنتجات، وشحذ العقول بين المجموعات، سلم المشتركون، وعددهم 300 مشترك، 2000 فكرة لمنتجات جديدة على بطاقات صغيرة.

ويفرض أحد نظم ربرميد الأخرى الانتباه الدقيق لاتجاهات السوق. ففى كل عام، على سبيل المثال، تأخذ خطة الشركة الاستراتيجية فى الاعتبار مجموعة من الاتجاهات السكانية وأنماط الحياة الجديدة فى الاعتبار، على أن يفحص كل فريق عمل هذه الاتجاهات الجديدة ويرى ما يمكنه التوصل إليه من المنتجات الجديدة لهذه الأنماط الناشئة.

وتشمل بعض الاتجاهات الحديثة التى تشكل اهتماماً لدى ربرميد الوعى البيئى، والاهتمام برعاية كبار السن، ونمو صناعة تطوير المنازل وتحسينها.

وعلاوة على ذلك، تفرض إحدى عملياتها الاهتمام بفئات معينة من العملاء (وذلك بخلاف الاهتمام بالأسواق بصفة عامة). حيث تدعو ربرميد مائة من أكبر عملاء الشركة ــ بما فى ذلك سلاسل المحلات مثل ك ـ مارت وول ـ مارت ــ بصفة مستمرة إلى مقر الشركة الرئيسى للإسهام بأفكارهم فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، وتطوير سبل التوزيع والتجارة حتى تصبح أكثر فاعلية. ويزور المديرون أيضاً محلات التجزئة للتعرف

على كيفية صمود منتجات ربرميد للمنافسة عند مقارنتها بمنتجات المنافسين المكدسة على الأرفف.

ولا تقتصر هذه الجهود على العملاء المباشرين وتجار التجزئة، بل يمتد اهتمام العاملين فى ربرميد ليشمل محاولة حقيقية لفهم كيف يستعمل المستهلك منتجاتهم. فهم يولون كل الاهتمام للتفاصيل الدقيقة التى لا تعد ولا تحصى، مثل كيف يمسك المستهلك بالمنتج. حتى أنه عرف عن مصممى المنتجات فى ربرميد أنهم يعملون فى المطاعم أو المستشفيات حتى يتسنى لهم التعرف على المشاكل التى تصادف المستخدمين لمنتجات ربرميد. ورغم أنه يندر أن تقوم ربرميد باختبار السوق، فإنها تستخدم عادة خبراء من المستهلكين ومجموعات التركيز لشحذ عقولهم واستخلاص أفكار منتجات جديدة، إما فى مجال فئة منتجات جديدة (أو حتى قديمة) وإما لمساعدة فرق تطوير العمل فى جميع مراحل تطوير منتج جديد.

ويعمل أيضاً نظام المكافآت فى ربرميد بحزم على دعم المنتجات الجديدة. وبالنسبة للمبتدئين، يرتبط جزء من مرتب المديرين بتقديم منتجات جديدة، ولكن يذهب نظام المكافآت على الأفكار الجديدة إلى أبعد من ذلك. ويوجد لدى ربرميد برنامج للاقتراحات، مثل شركات عديدة أخرى، حيث يستطيع العاملون المساهمة بأفكار عن كيفية جعل الشركة مكاناً أفضل. وتكافئ شركات كثيرة العاملين نقداً أو تدعوهم لقضاء ليلة بالمدينة. وتختار ربرميد كل سنة على نحو عشوائى مجموعة من العاملين الذى أسهموا بأفكارهم (ليس فقط أصحاب الأفكار التى طبقت فعلاً) وتدعوهم لزيارة المعرض الضخم الذى يقام لمستلزمات المنزل فى شيكاغو. وهناك يمكنهم رؤية منتجات ربرميد جنباً إلى جنب مع منتجات المنافسين، ومن ثم يتملكهم الإحساس بالمنافسة ويتوصلون إلى أفكار جديدة للشركة.

وتتفهم الشركة تماماً ، على أيه حال، الفرق بين الأفكار الجيدة والابتكارات. وهى تعطى أهمية قصوى لهذا التمييز بحماية « العائد على الأصول المستخدمة» لكل منتج حماية تامة. ومن الفوائد التى يعود بها هذا الإجراء، أنه يمكن الشركة من التخلص من المنتجات، التى يحتمل فشلها، قبل أن تصل للسوق. ولا شك أن هذه المقدرة على توقع المنتجات الناجحة والمنتجات الخاسرة ليست إلا مهارة يمكن أن تنمو بمرور الوقت، ولكن ربرميد تستطيع التوصل إلى منتجات جديدة لفترة طويلة تكفى لتكوين فكرة جيدة عما سوف يباع، وبأى سعر، ومقدار الأرباح الذى سوف تجنيها من المنتج. فإذا كان العائد المتوقع على الأصول المستخدمة (فى البحث، وأدوات التصنيع، وما إلى ذلك) فى خط إنتاج لايفى بالهدف المحدد، ويكون عادة 13 بالمائة، فالأرجح أن يصرف عنه النظر قبل أن يقطع شوطاً بعيداً فى دورة تطوير المنتج. ولعل الرقم يجعل هذا النظام يبدو وكأنه يقوم على أساس علمى رغم أنه ليس كذلك فى الحقيقة. ويعلق أحد المديرين التنفيذيين قائلاً: «إذا كان كل عملنا يتم وفقاً للعلم، فربما يكون مملاً». والحقيقة أنهم يستخدمون توليفة من الأرقام والخبرة معاً عند اتخاذهم لهذه القرارات.

وأخيراً، فكل موظف على دراية تامة بمجموعة الأهداف الصعبة التى يتسلمها من مستويات الإدارة العليا فى ربرميد. وهذا يعمل على خلق نوع من الجو المصاحب للأزمة داخل الشركة، حتى حين يحافظ على معدلات النمو والأرباح التى قد ترضى معظم مديرى المؤسسة. ولكن من المستخيل أن تصل إلى حالة من الرضا عن النفس فى مناخ ثقافى له أهداف تشمل:

- تحقيق معدل نمو سنوى مركب يبلغ فى المبيعات والمكاسب 15 بالمائة.
- جمع 33 بالمائة من إيرادات كل عام من حاصل بيع منتجات طرحت بالسوق فى السنوات الخمس السابقة.

- تحقيق عائد على الأصول المستخدمة فى إنتاج المنتجات يبلغ 13 بالمائة فى كل قسم.
- تحقيق عائد مقداره 20 بالمائة على متوسط حقوق المساهمين.

ويمكن أن يكون لمثل هذه الأهداف المالية الصارمة تأثير ضار فى بعض الشركات، مما يجبر العاملين على النضال من أجل نقود هى فى الواقع بعيدة المنال. فمن الواضح أن هناك حدوداً تقيد أى هدف للنمو المركب. وتدرك ربرميد ذلك وتقول إنهم عندما يبدأون فى الشعور بالضغوط الناتجة عن هذا الهدف فى النمو فإنهم سوف يعدلونه. أما الآن، فيعتقدون أنهم أبعد ما يكون عن هذه الحدود. وهم يفعلون ما رأينا دافيد سوانسون يفعله بطريقة مختلفة فى بروكتر وجامبل، وهو : خلق إحساس بأن هناك ثمة حاجة ملحة من خلال الشعور بقرب حلول أزمة. (وقد يبدو هذا، تلاعباً، بل أنه كذلك. ومن ناحية أخرى، يبدو أن معظم المنظمات لا تتغير بدون وجود أزمة تستدعى ذلك التغيير. ومن ثم يتفهم قادة تجديد الشركات ذلك ويعملون على خلق إحساس بالأزمة، آملين ذلك، قبل أن تحل الأزمة الحقيقة بالمنظمة).

هوس صندوق البريد

تقدم لنا حالة تطوير منتج صندوق البريد الذى يستخدم فى القرى توضيحاً جيداً لطريقة ربرميد الماهرة فى خلط نظام تطوير المنتج الصارم بجرعة ملائمة من الابتكار والمرونة. ويدرك ريك مارجن، الذى ينحت هذه المنتجات «المملة»، أن من بين مسئوليات وظيفته أن يحدد الاتجاهات فى السوق، وظهر له سنة بعد أخرى من بريد العملاء الذى يمر بمكتبه اتجاهاً لا يمكن أن يخطئه أحد. فقد كان صندوق البريد يتصدر قائمة المنتجات التى يطلبها العملاء من ربرميد. إذ يصل فى كل سنة عدد ضخم من الخطابات التى تطلب هذا المنتج بصفة خاصة بعد الاحتفال بعيد جميع القديسين، حين

يجد الأمريكيون الذى يملكون صناديق بريد فى نهاية ممر سياراتهم أن هذه الصناديق قد تحطمت بفعل المحتفلين بالعيد. ألا تستطيع ربرميد أن تصنع صندوق بريد يمكنه أن يتحمل هواة تخريب ممتلكات الآخرين؟

لم تكن صناديق البريد ضمن الاتجاه السائد للمنتجات التى تقدمها ربرميد، ولكن بدأت الفكرة تبدو لهم معقولة فى منتصف الثمانينيات. ففى ذلك الوقت كانت ربرميد، التى استحوزت تقريباً على أقصى ما يمكن أن تحصل عليه من مكان لمنتجاتها على أرفف أقسام مستلزمات المنزل فى محلات تجار التجزئة، قد بدأت التوسع لتشمل منتجاتها المعدات. ومن ثم كانت صناديق البريد تتلاءم مع هذا تماماً. ورغم ذلك، وعلى مدى سنوات ظلت فكرة تصنيع صناديق البريد تبرز على نحو غير متوقع لتحتل مكاناً على قائمة المنتجات الجديدة فى ربرميد، إلا أنها كانت تستبعد على الفور ويسقطونها من الحسبان كما تسقط حبة البطاطس الساخنة من بين أيديهم. فلم يكن واضحاً لدى الشركة كيف يمكن أن تضيف قيمة للمستهلك بإنتاجها صناديق البريد، أو كيف يمكن أن تجعل صناديق البريد التى تصنعها متميزة عن تلك التى يصنعها المنتج الآخر. فلن يواصل العاملون فى ربرميد تطوير خط من خطوط الإنتاج لايستطعون إضافة قيمة إليه.

وأخيراً فى عام 1989، بدأت صناديق البريد الرحلة الشاقة الخاصة بعملية تطوير المنتج شبه الرسمية ذات الثمانى خطوات التى وضعها قسم مستلزمات المنزل مع بعض المعوقات غير المتوقعة التى اعترضتها طوال الطريق. وتشمل عملية التطوير ذات الثمانى خطوات مراحل دقيقة من التقييم، والتطوير، والتصميم، وإعداد رأس المال، ثم تقديم المنتج، حيث تتكيف فرق العمل طبقاً للمنتج الذى بين أيديهم. وقد يمر المنتج الجديد تماماً بجميع المراحل الثمانية الرسمية، بينما تطبق هذه العملية بصورة أقل صرامة على امتداد خط الإنتاج، طالما كان لدى ربرميد فعلاً بيانات هامة عن أنماط الشراء وعن التكاليف. وتراجع إدارة القسم الخطة عند نقاط مختلفة حتى تضمن أن المنتج سيحقق نجاحاً بلا شك،

عندما يصل الإنفاق المالى المستثمر والجهود المبذولة إلى حجم ضخم.

وبالرغم من أن نظام تطوير المنتجات نظام مباشر إلى حد بعيد ولا يختلف كثيراً عما قد يجده المرء فى الشركات الأخرى، إلا أنه يختلف من حيث الصرامة التى ينفذ بها. أما كيف استطاعت ربرميد أن تفعل ما تتحدث عنه فقط منظمات كثيرة، فهو الحصول مبكراً على آراء من جميع أجزاء المنظمة التى سوف تتعامل فى النهاية مع المنتج الجديد، والتعامل مباشرة مع العملاء، وفرض أهداف مالية صارمة، مع السيطرة على التكاليف. وقد تم تصميم هيكل الدورة، من بداية الفكرة حتى تسويق المنتج تجارياً، وهى تستغرق عادة ما بين اثنى عشر إلى ثمانية عشر شهراً، بحيث تحمى الموارد المالية والبشرية، أى تستخدم أقل عدد ممكن من الأفراد وأقل حجم من الأموال فى بداية الأمر. وبينما تجتاز الفكرة المعوقات التى تعترضها، يضاف المزيد من الموارد حتى يطرح المنتج أخيراً فى السوق.

وتبدأ هذه العملية بتحديد المنتج، وهو فى هذه الحالة صناديق البريد، ويتبع ذلك مرحلة قصيرة من البحث التى تتضمن تقدير السوق المحتملة، والجدوى من الناحية المالية. وإذا حصل المنتج، بعد ذلك على موافقة المديرين فى القسم، يعين مدير منتج من قسم التسويق لكى يتولى مسئولية المنتج. أما الخطوة التالية فهى ما تسميه ربرميد خلق تصور للمنتج، حيث يعمل العاملون فى التسويق والتصنيع والبحوث معاً لدراسة اختيارات تصميم المنتج، ولفحص التحديات التى قد يواجهها المصنع، وغير ذلك. يتبع هذا على الفور نوع من الفرز للفكرة، وهى عملية يخضع بمقتضاها اقتراح المنتج للتحليل المالى، وفى بعض الحالات يناقش مع بعض تجار التجزئة.

وقد جاءت الأفكار الخاصة بتصميم صندوق البريد عن طريق قنوات عديدة. ومن هذه القنوات، لجأت الشركة إلى مجموعات التركيز - وهى إحدى وسائلها المفضلة لاختبار أذواق المستهلكين. فقد استدعى المستهلكون للاجتماع معاً فى شكل مجموعات

صغيرة في كل من بوسطن، وسان دييجو، وسانت لويس، وأطلانطا، حيث عرضت عليهم صناديق البريد المعروضة فعلاً في السوق وكذلك النماذج التي توصلت إليها ربرميد. وبأسلوب مبتكر، عقدت ربرميد اجتماعاً لمجموعات التركيز مع موزعي البريد الذين ظهر أنهم أكثر صراحة من المشتري العادي لصناديق البريد في التعبير عن آرائهم والتشبث بها. وأجرت الشركة أيضاً دراسات استقصائية بالبريد وأخرى عن طريق التليفون بهدف التعرف على السبب الذي يدفع الناس إلى شراء صناديق بريد جديدة. (كانت الإجابه كما يلي: قال الثلث إنهم يشترون الصناديق الجديدة لأن القديمة قد استهلكت، وقال الثلث الثاني إن هواة إتلاف أملاك الآخرين قد حطموا صناديقهم، وقال الثلث الأخير أنهم في سبيلهم لشراء منازل جديدة).

وظهر من هذا البحث العديد من المتطلبات. فقد اشتكى موزعو البريد من أنهم يتلقون اللوم دائماً بسبب الكتالوجات والمجلات الممزقة التي يحشرها الموزع في صناديق البريد الصغيرة الحجم. ولهذا يجب أن تكون الصناديق الجديدة أكبر من تلك التي تتوافر في السوق. واشتكى المستهلكون من البلل الذي يصيب البريد بعد عواصف الأمطار. ومن ثم، يجب أن تكون الصناديق محصنة ضد تسرب المياه. واشتكى المستهلكون أيضاً من صعوبة التركيب ـ فقد اعتبر غرز عمود في الأرض ثم تثبيت الصندوق عليه عملاً شاقاً عادة. ومن هنا كان يجب أن يكون الصندوق سهل التركيب. كما أوضح المستهلكون حالة الإحباط التي تصيبهم عندما يسيرون إلى صندوق البريد ثم يكتشفون أن موزع البريد لم يصل بعد. ولذا كان يجب أن تكون هناك طريقة ما تشير إلى أن موزع البريد قد حضر وترك البريد. وأخيراً، وهو الأهم من أي شيء، اشتكى المستهلكون من الأطفال الذين يسقطون صناديق البريد بمضرب البيسبول بسبب حماسهم الزائد أثناء اللعب. ولذا كان المطلوب أن تكون الصناديق ثابتة غير قابلة للسقوط. ويتذكر مارجن قائلاً: « لقد أردتها صناديق محصنة ضد مضارب البيسبول ».

وواجه المصممون أيضاً العديد من المتطلبات الهندسية الصعبة بسبب تعليقات خبراء التصنيع فى ربرميد. على سبيل المثال، أرادت الشركة أن يكون الصندوق مصنوعاً من قالب واحد، وأن تستبعد المفصلات منه حتى يكون الصندوق أشد متانة.

وبالرغم من اشتراك مصممى ربرميد، إلا أنها لجأت أولاً إلى مؤسسة تصميم مستقلة، فى مدينة كولمبس بولاية أوهايو حتى تأتى بتصورات لصندوق البريد تتوافر فيها كل المتطلبات التى أفصحت عنها دراسة السوق. وقد بدأت هذه المشاركة باجتماع بين العديد من الأشخاص من مؤسسة التصميم وفريق صندوق البريد الناشىء فى ربرميد. عقد الاجتماع فى غرفة تراكم فيها ثلاثون صندوقاً من صناديق البريد المختلفة من صنع منتجين آخرين، مما ساعد الحاضرين على قدح أذهانهم للتوصل إلى التصميم الجديد. وتوالت بعض الأفكار، واستبعدت الأخرى. على سبيل المثال، أراد بعض المصممين إضافة بعض الأرقام حتى يستطيع الناس وضع عناوينهم على الصندوق، ولكن ثبت أن هذه الفكرة غير اقتصادية. وكان هناك أيضاً حديث عن صندوق ذى بابين حتى يستطيع الناس التقاط البريد بدون الحاجة إلى الخروج فى الشارع المزدحم. وقد استبعدت هذه الفكرة أيضاً لأنها كانت كبيرة التكاليف.

وبعد أسابيع قليلة، قدم المصممون الخارجيون عدداً من التصميمات المحتملة، حيث استبعد فريق ربرميد بعضها وأبقى على ثلاثة منها. وأدخلت عليها تعديلات دقيقة وأخيراً استقر الأمر على تصميم واحد أحضره الفريق معه لمقر الشركة لمزيد من العمل التفصيلى وتبع ذلك المرحلة الهندسية التى وضعت التصور المبدئى للتفاصيل النهائية لخطة الإنتاج. وروجعت تقديرات التكلفة مراجعة دقيقة، ووضعت الميزانية النهائية التى أخذت فى الاعتبار احتياجات التصنيع والترويج. ولجأ الفريق ثانية للمستهلكين، فى نوفمبر 1990، وكان الهدف هذه المرة هو التعرف على أفضل الألوان التى يمكن استخدامها. وشمل البحث عينة من المستهلكين من مدن كليفلاند، وتلسا، وأولبانى، حيث أجريت

مقابلات شخصية معهم أثناء تجولهم للشراء فى الأسواق، وطلب إليهم مشاهدة عدة نماذج قامت بإعدادها ربرميد. وبناء على هذه المقابلات قرر الفريق استخدام اللون الأسود واللون الأزرق الغامق فى الإنتاج. وعندما حمل فريق ربرميد الطراز المبدئى فى أنحاء البلاد لتقديم فكرة عن المنتج لكبار تجار التجزئة، علموا أن المشترين فى ولاية فلوريدا يصرون على اللون الأبيض لصناديق البريد.

وكانت الخطوة التالية تشمل الحصول على الموافقة النهائية من مديرى قسم مستلزمات المنزل. وبمجرد الحصول على هذه الموافقة، انتقل صندوق البريد إلى مرحلة تخصيص رأس المال. وقد كانت هذه المرحلة حرجة فعلاً لأنها تضمنت مصاريف كبيرة لتصميم وبناء قوالب البلاستيك، ولعمل أدوات العرض التجارى والإعلان، إلى جانب التوصل إلى التسعير النهائى للمنتج. وصادف التصنيع التحدى الحقيقى حيث كان المطلوب صندوقاً متيناً ومصنوعاً من قطعة واحدة من البلاستيك، ولذلك استدعى التصنيع اختراع نوع جديد من الأدوات.

كان المفروض أن تسير الأمور فى سهولة وبساطة بعد انتهاء مرحلة تخصيص رأس المال، إلا أنه كانت هناك بعض العقبات فى حالة صندوق البريد. منها أن الحكومة هى التى تحدد مواصفات صندوق البريد، ولذلك وجدت ربرميد نفسها فى قبضة الحكومة مرات عديدة. من ذلك مثلاً أن الطول داخل الصندوق كان أقل قليلاً من المواصفات المطلوبة، ولذا كان يجب التقليل من سمك الباب حتى يمكن تحقيق الطول المطلوب داخل الصندوق. وكان يجب إعادة تصميم المقبض أيضاً لضمان سهولة الاستخدام بالنسبة لأى شخص يرتدى قفاز. وتطلب كل هذا تكاليف أخرى لإعادة تصميم بعض أدوات التصنيع التى كان قد تم الانتهاء منها فعلاً. ثم اضطرت ربرميد بعد ذلك إلى تأخير طرح الصندوق فى السوق لتأخر الحكومة فى إصدار لوائح جديدة، ومن ثم تعذر اعتماد الصندوق وإجازته

إلى حين التصديق على هذه اللوائح الجديدة.

وأخيراً، أصبح صندوق بريد ربرميد جاهزاً للبيع التجارى. وظهر لأول مرة فى فبراير عام 1992، وجاء متخلفاً أربعة شهور عن الموعد المحدد له حيث كان من المقرر طرحه حوالى عيد جميع القديسين من عام 1991. وظهر الصندوق فى ثلاثة ألوان (الأسود والأزرق والأبيض)، وفى ثلاثة أحجام، وله باب محصن ضد تسرب المياه، وكان التصميم يضمن سهولة التركيب، ومثبتاً عليه علم أصفر صغير يرتفع من مكانه بعد وضع البريد فى الصندوق. وكان العاملون فى ربرميد متأكدين تماماً أن الصندوق يستطيع الصمود لضربات مضرب البيسبول أيضاً، ولكن لم تكن لديهم الجرأة على الإعلان عن ذلك تحسباً لأن يكون من بين السكان، أحد البراعم القوية فى البيسبول مثل اللاعب بيب روث. أما الميزة الإضافية من وجهة نظر الإدارة العليا فى ربرميد التى تهتم بالبيئة فهى صنع العمود الذى يثبت عليه الصندوق من مادة الراتنج التى أعيد تدويرها.

وجدير بالذكر أن فريق العمل فى ربرميد هو الذى اتخذ جميع القرارات الهامة المتعلقة بخصائص الصندوق مثل تحديد السعر، والتغليف، وتفاصيل التصنيع. ويقول جيم دينر، وكان مديراً لمجموعة منتجات المعدات فى أثناء تطوير صندوق البريد: «إن الفريق يتمتع بقدر هائل من الحرية دون قيود تحد من حرية العمل والاختيار».

الفريق أثناء العمل

اليوم هو صباح الجمعة، حيث يجلس روب كوكفيلد فى حجرة اجتماعات بدون نافذة، فى ركن الحجرة الذى توجد به منضدة مستطيلة، ويميل روب للأمام بكرسيه ويتفحص بسرعة عناصر جدول أعمال الاجتماع الذى يوشك على الانعقاد. وهو الاجتماع الشهرى للفريق المسئول عن منتجات التنظيف، والقفازات المطاطية، وأكياس

المكانس الكهربائية ، ولا شك أن إلقاء نظرة خاطفة على طريقتهم فى قضاء هاتين الساعتين المخصصتين للاجتماع يقدم لنا صورة مختصرة لعملية الابتكار فى ربرميد وهى تطبق فعلاً .

يجتمع حول المائدة إخصائيون من أقسام التصنيع ، والتعبئة والتغليف ، والمشتريات ، والتسويق ، والتمويل ، وبحوث المستهلك ، وتصميم المنتج ، والهندسة والتسويق وهو القسم الذى ينتمى إليه كوكفيلد . وهم جميعاً مسئولون عن العشرات من المنتجات المختلفة ، بعضها تصنعه منشآت أخرى بمقتضى عقود مع ربرميد وبعضها تصنعه ربرميد نفسها . وهناك الكثير من المزاح والمداعبة بين الحاضرين ، ويشترك كل واحد منهم فى الحديث بحرية عندما يكون لديه ما يضيفه . وتقدم هذه العملية بعض الضوابط والتوازنات . فأحد الحاضرين من قسم التسويق يريد بحق منتجاً جديداً ، بينما يتعرض الحاضر من قسم التصنيع للقيود المالية والتقنية . أحدهم يريد الانطلاق بمنتج جديد ، والآخر يشير إلى مشاكل التوريد والصيانة والتوزيع وغير ذلك مما يصحب الوفاء بأحد مواعيد التسليم . ويحدث الاتفاق دائماً من خلال عملية تبادل الأفكار المتواصلة ، التى تستمر لفترة طويلة بعد الانتهاء من الاجتماع بصفته الرسمية .

ويضمن كوكفيلد سرعة الحركة فى الاجتماع بمتابعة محضر جلسة الاجتماع السابق الذى يقع فى أربع صفحات سطراً بسطر ، وهو يشكل جدول أعمال هذا الاجتماع . على سبيل المثال ، يتعرض أحد الموضوعات لمسألة القفازات المطاطية الزرقاء الجديدة ، التى طرحها أحد الموردين الخارجيين ، وتتناقض إدعاءاته عن خصائص هذه القفازات مع ما توصلت إليه اختبارات ربرميد المعملية . ويذكر أحد الحاضرين أن المستهلكين اشتكوا من التصاق أصابع القفازات الحالية ببعضها بعض . وكان هناك أيضاً موضوع آخر عن النموذج الذى سيتبع فى المادة التى سوف تستخدم فى صنع رأس المسحة . وطرحت عدة بدائل على مائدة الاجتماع . هل يجب أن يحمل هذا النموذج شعار ربرميد؟ ويقترح كوكفيلد فى

هذا الشأن : «قد يتضايق بعض الناس عندما يرون اسم ربرميد على الأرض . فهذا يشبه وضع العلم على الأرض » . ومن ثم رفض وضع الشعار .

ويناقش الفريق عدة موضوعات أخرى ، مثل الغلاف الذى يسقط عن أحد أنواع فرشاة التنظيف ، والفرشاة المخطط إنتاجها لكى تستعمل فى حفلات الشواء فى الهواء الطلق وربما لن تكون جاهزة لطرحها بالأسواق أثناء فصل الصيف . أما أقوى موضوعات هذا الاجتماع فكان يتعلق بخط جديد لإنتاج معدات نظافة يمكن تجميع أجزائها كانت ربرميد تأمل فى طرحها فى السوق . فبدلاً من شراء الممسحة أو المكنسة قطعة واحدة ، يمكن للمشترى شراء الرأس أو اليد كل منها منفصلاً عن الآخر . وتتصور ربرميد أن ذلك سوف يجعل العرض أفضل فى محلات التجزئة ، كما أنه سوف يخفض تكلفة التغليف والشحن . ذلك أحد عناصر استراتيجية تركز على تعزيز وتقوية ربرميد لخط إنتاج أدوات النظافة ، الذى لم يكن يحقق العائد المالى الذى ترجوه الشركة . وهذا الخط بالذات يعتبر غير عادى لأنه يعتمد على الموردين الخارجيين . ويأمل كوكفيلد فى تصنيع منتجات هذا الخط داخل ربرميد فى النهاية .

ويسيطر على أعضاء الفريق الشعور بحالة من الطوارئ عند مراجعة التفاصيل الكثيرة الدقيقة التى يجب إنجازها كلها للوفاء بموعد محدد بعد شهرين من اليوم ، لبدء اختبار فكرة أدوات النظافة المنفصلة الأجزاء فى محلات معينة تقدم خصومات للمستهلكين (يعتبر اختبار التسويق شيئاً نادراً بالنسبة إلى منتجات ربرميد ، ولكن هذا المنتج بالذات كان يشكل استثناء على القاعدة) . إذ تأتى المكونات من جهات عديدة منها إيطاليا وكندا ومصنع ربرميد فى مدينة ستيتسفيل ، بولاية نورث كارولينا ، حيث يتم تجميعها ولا يستطيع أحد أن يجزم بكيفية توافق المكونات بعضها مع بعض . وكانت إحدى المشاكل فى هذا الصباح هى أن الرؤوس البيضاء التى سلمها أحد الموردين والأيدى البيضاء التى قدمها مورد آخر لم تكن بدرجة واحدة من اللون الأبيض . وحتى يمكن حل المشكلة

واختيار اللون الأبيض الذى يرغبون فيه ذهب الفريق فى رحلة إلى أسفل المبنى حيث يوجد معمل ربرميد للألوان، وهناك يمكن مضاهاة ضوء النهار بضوء المحلات، وذلك حتى يتمكنوا من مقارنة المكونات فى ظروف الضوء المختلفة.

هذه هى كيفية اتخاذ القرارات: مجموعة من العاملين، يتميزون بخبرة عالية ليس فى الألوان ولكن فى الحكم السليم على الأمور، يتبادلون الفكر والأفكار، ثم يتوصلون إلى اتفاق عام. وفى دقائق قليلة يتفق الحاضرون على اللون الأبيض الذى يجب استخدامه. ويعتقد كوكفيلد أن اتخاذ القرارات بصورة جماعية أفضل بكثير من الاعتماد على الحكم الشخصى المنفرد. وهو يقول عن ذلك: «عندما يجلس حول المائدة عشرة أشخاص، فمن السهل أن يلتقط أحدهم ما فات على الآخر».

ومن عوامل نجاح فرق المنتج هو أنها تمثل خليطاً من ديناميكية الفرد والجماعة. حيث يأتى كل شخص بخبرة متخصصة إلى منضدة الاجتماع، ويجب أن يكون على دراية ومعلومات كافية حتى تمكنه من تحدى فروض الآخرين. ويجب أن يكون قادراً على ذلك بدون الخوف من الهجوم المضاد من الآخرين. وبالمعنى نفسه، فإن كل شخص مسئول عن مهام معينة، ولكن لكى يستطيع أن ينجزها يجب عليه أن يعتمد على أعضاء الفريق الآخرين. ومن الصعب على العديد من الشركات التوصل إلى صيغة لنجاح عمل الفريق، حيث تتأرجح الشركات غالباً بين «التفكير الجماعى» والمسئولية الفردية. ولكن ربرميد استطاعت أن تتوصل إلى التوازن السليم بينهما. فبينما تجعل الصداقة الحميمة السائدة فى ربرميد العمل مع الآخرين نوعاً من المتعة إلا أن الحافز الذى يدفع كل عضو فى الفريق إلى العمل هو المهمة المتخصصة المسندة إليه وإحساسه الشخصى بالمسئولية نحو المجموعة. وقلة من العاملين هى التى تتأخر عن مواعيد انتهاء المهام الموكلة إليهم، حيث يعلم الجميع أن زملاءهم يعتمدون عليهم. ويقول أحد أعضاء الفريق عن ذلك: «إننى أشعر فعلاً بالذنب إذا لم أف بأحد المواعيد».

وبما أن كل شخص توكل إليه مهمة متخصصة، فإن باستطاعة كل فرد أيضاً أن يستقل بذلك الإحساس المهم دائماً بالملكية. ويستطيع كل فرد أن يشعر أن مساهمتهم ذات أثر ملموس، وهو عامل مهم فى الاحتفاظ بتحفز العاملين للعمل. يقول بوب ميللر ، أحد المخضرمين الذين يعلمون منذ 27 عاماً فى قسم المشتريات: «يؤثر فى دائماً التأثير الذى يمكن أن يحدثه كل فرد منا». ونادراً ما يستطيع ميللر إخفاء حماسه بالمساهمة التى يقدمها للمكنسة التى توشك ربرميد طرحها بالسوق. وكان ميللر قد عثر على أحد البائعين الأوروبيين الذى يستطيع توريد المكنسة، ثم درس الفكرة مع أعضاء الفريق، الذين تمكنوا بسرعة من رؤية مزايا هذه الفكرة. يقول ميللر: «لقد قمت بإنجاز الاتفاق كله، وأنا شخصياً أشعر بالسعاده نحو ذلك».

وبالطبع، هناك بعض العوامل العادية الأخرى التى تعمل على الاحتفاظ بحماس أعضاء الفريق. من ذلك مثلاً، أن كلاً منهم يخضع للتقييم بصورة فردية لتحديد المرتب. ومنها أيضاً أن العائد المالى على الأصول وأهداف نمو المبيعات المتفق عليها تكون دائماً نصب أعينهم. يقول ديف سدزينا إخصائى التصنيع: «إن مهمتنا هى التأكد من أننا نحقق أهدافنا المالية. كما يعتبر التحقق من نجاح هذا الأمر تحدياً شخصياً بالنسبة لنا. وما يدفع الشخص للعمل إنما هو الإحساس بالتحدى وإلحاح الموقف».

ومن الحوافز الأخرى ببساطة أن مواعيد الانتهاء من العمل تلوح دائماً من بعيد. وليس هناك وقت للتراجع فى ربرميد، لأن قائمة الأشياء التى يجب إنجازها تزيد باستمرار. فقد يكون لدى أحد الأقسام مثلاً قائمة فعلية بمئات المنتجات الجديدة المحتملة، وتعديلات يجب إنجازها لخطوط الإنتاج القائمة. وهذا يفرض على العاملين وضع الأولويات وإعادة وضعها باستمرار، وهى عملية صحية، كما أنها إحدى الطرق التى تضمن التركيز وعدم التشتت فى خضم هذه التعقيدات. ولا شك أن هذا يخلق قدراً معيناً

من الضغط والإلحاح فى العمل. ولقد قال أحد العاملين أن كبار المديرين يريدون دائماً «المزيد والمزيد والمزيد»، بينما قال آخر أنه قد واجه « العديد من المطالب ». ولكن قال كل منهما إن الضغط الناتج كان محتملاً ويمكن التعامل معه.

هناك أيضاً قدر معين من «التوتر الخلاق» الكامن داخل العمل فى ربرميد، وهو تعبير مفضل لدى شميت كبير المديرين بالشركة. وهو يعرف « التوتر الخلاق » بأنه «المنافسة بين الأفكار العظيمة »، وهو يعنى بذلك أن كل فرد يدخل الاجتماع وهو يلتمس التأييد للحل الذى توصل إليه لأحد المشاكل، ولكنه يخرج من الاجتماع وكل شخص آخر يقف مؤيداً للقرار الجماعى الذى تم التوصل إليه. يقول العاملون ليست الأمور دائماً بهذه البساطة. ويصف أحد المديرين هذه العملية كما يلى: « إنها تشبه العربة التى يجرها خمسة جياد يسير كل منها فى اتجاه مختلف عن الآخر ». ويضيف قائلاً : ومع ذلك تحتفظ العربة بتقدمها بطريقة ما.

وأخيراً، يحتفظ العاملون فى ربرميد بتحفزهم للابتكار لأنهم يعلمون أنه من الممكن أن يفشلوا بدون أن يستتبع ذلك عواقب وخيمة. هذا، ويعتبر حوالى 90 بالمائة من المنتجات الجديدة التى تقدمها ربرميد كل عام منتجات ناجحة. والسبب فى ذلك، إلى حدما، هو أن المنشأة تقتصر غالباً على التغييرات التراكمية لمنتج أو توسيع أحد خطوط الإنتاج، ولذلك استطاعت أن تبنى لنفسها سجلاً حافلاً من الخبرة يمكنها من معرفة المنتجات التى يرجح نجاحها. ومن العجيب أن ربرميد تحقق نجاحاً عند تقديم المنتجات التى تعمل على تحسينها وتطويرها بطريقة تراكمية أعظم من نجاحها فى تقديم منتجات جديدة تماماً، حيث يقدر شميت أن معدل الفشل فيها يصل إلى 50 بالمائة. ولكن عندما تفشل هذه المنتجات فلا يوجد هناك مجال لكثير من الندم إذ لا يوجد منتجات ينتظر لها النجاح المؤكد جميعاً دون استثناء. فمع العديد من المنتجات العادية التى تحقق النجاح ويمكن الاعتماد عليها فى

تحقيق الأرباح كل يوم، فهناك قليل من المنتجات التى تفشل فشلاً ذريعاً ولكنها لاتكاد تترك أثراً يذكر على نتائج الشركة.

أما فى المقر الرئيسى للشركة، فنجد الإدارة العليا تحاول التأكيد على أنه من الأفضل أن تدخل المخاطرة مهما كانت النتائج. ومن القصص المفضلة لدى شميت أن يتذكر أيامه الأولى فى ربرميد، عندما كان المسئول عن خط منتجات ترفيهية تستخدم فى فصلى الصيف والشتاء. وكان الخط يشمل منتجات مثل القوارب والمزلجات البلاستيك، ولكن بعض الأخطاء الاستراتيجية، إلى جانب فصلين من فصول الشتاء الدافئة تسببت فى الفشل المفاجئ للخطط. ويتذكر شميت قائلاً: الشئ المهم هو أنه بعد انهيار الخط جاء إلينا رئيس مجلس الإدارة عند ذاك، وقال لنا: «إننا نريدكم أن تعرفوا أنه بالرغم من أن هذا الخط من العمل فى سبيله إلى الإلغاء، إلا أننا لا نعتبركم مسئولين عن فشله بأى صورة من الصور. فما زال لكم مستقبل عظيم هنا».

***

وعادة عندما تفكر فى الابتكار، يذهب ذهنك إلى التكنولوجيا العالية. ولكن ربرميد ليست كذلك، على الأقل بالمعنى العلمى. ولكن نظمها التى تتبعها لاختراع المنتجات التى تشبع احتياجات المستهلك أو تتوقع احتياجات السوق، تعتبر غاية فى الرقى والتقدم، وبالتالى يمكن اعتبارها عالية التكنولوجية فى هذا الشأن، مثلها مثل أى نظم أخرى. وعادة عندما تفكر فى الاستراتيجية، فإنك تتذكر الجنرال العبقرى الذى يتخذ قرارات عظيمة. ومن المؤكد أن رجال الإدارة فى ربرميد يفعلون بعضاً من ذلك. وتقوم استراتيجيتهم على توقع احتياجات العملاء ثم استخدام الابتكار لإشباع هذه الاحتياجات بصورة تجعل العملاء يطيرون فرحاً بالمنتجات التى تقدم لهم. أما ما يحقق النجاح لهذه الاستراتيجية فهو الطريقة التى ينظمون بها أنفسهم بحيث يمكنهم الابتكار.

9

الصابون عالى التكنولوچيا

المنتجات العظيمة تصنع للتسويق العظيم

كنت أظن أن شركة بروكتر وجامبل مجرد شركة منتجات استهلاكية رائعة، حتى بدأت فى إجراء المقابلات الشخصية فى مدينة سينسنانى. وما زلت أعتقد ذلك. إلا أننى الآن، أولاً وقبل كل شئ، أعتقد أن بروكتر وجامبل بمثابة محطة توليد التكنولوجيا. فمن المؤكد أن العاملين فيها بارعون فى التسويق. ولكن التسويق بالنسبة إليهم يعتبر شيئاً غير ذى قيمة إذا لم يكن لديهم شىء متميز يبيعونه. فعندما يطرحون منتجاً جديداً فى السوق، يكون العاملون فى بروكتر وجامبل مقتنعين تماماً أنه يتفوق على كل منتج آخر فى السوق إلى حد بعيد.

وكما سنرى، فإن بروكتر وجامبل تبيع مصائد فئران أفضل مما هو متاح فى السوق. فلا عجب أن يعمل فى الشركة أناس يتميزون بالتفانى والحماس للعمل. وعندما تضيف الشركة عبارة « جديد ومعدل» على الملصقات المثبتة على المنتج، فهذا يعنى أن المنتج جديد فعلاً، حيث نجد فى بروكتر وجامبل ما يلى:

- اهتمام الإدارة العليا الواضح والالتزام والتفانى بالبحث والتطوير.

- إنفاق سخى للاحتفاظ بموقعها القيادى فى مجال التكنولوجيا.
- تكوين فرق بحث وتطوير عالمية، وربما لهذا السبب أتى استثمار بروكتر وجامبل فى التكنولوجيا بعائد ضخم فى السنوات الأخيرة.
- المنتجات تبدو عادية ولكنها رفيعة المستوى من الناحية التكنولوجية. فإذا قالت بروكتر وجامبل إنه «جديد ومعدل» فذلك هو الواقع فعلاً. (أما السر التسويقى الخاص بها فهو: إنتاج ما هو أفضل للبيع).
- مجموعة من المعلومات، ومرونة التنظيم، وهدف تجارى يعمل على استخراج النظام من الفوضى الظاهرية.
- طريقة بارعة لربط البحث والتطوير باحتياجات السوق.

وليس من الصعب ملاحظة التزام بروكتر وجامبل بالتكنولوجيا. وإذا حاولت أن تقتفى أثر السبب، فسوف يأخذك ذلك مباشرة إلى الطابق الحادى عشر المشهور حيث المقر الرئيسى للشركة. وهناك أعيد تحديد حجز موعد أول اجتماع لى مع الرئيس والمدير التنفيذى إد أرتزت. حيث كان فى اجتماع هام خاص بالبحث والتطوير. وعندما تمكنت من رؤية أرتزت، كان سؤالى الأول له عن التحديات الأربعة أو الخمسة التى تواجه الشركات الأمريكية، وكذلك شركة بروكتر وجامبل ونحن فى سبيلنا إلى استقبال الألفية الثالثة. وعلى الفور كانت إجابته: «إن التكنولوجيا هى التى تقود أعمالنا فى حقيقة الأمر. ولذا فالتحدى الرئيسى الذى يواجه شركتنا هو الاحتفاظ بتفوقنا التكنولوجى».

ويولى أرتزت اهتمامه الأكبر إلى حماية استثمارات الشركة فى البحث والتطوير. ويؤكد أن هذه القضية تهم جميع الأمريكيين. فالحكومات والشركات الأجنبية لديها معلومات تفصيلية عن بعض أعظم تكنولوجياتنا الهامة. وليس هذا لأن جواسيسهم غاية فى البراعة، ولكن لأننا يجب أن نعلن عن الكثير من التفاصيل حتى يمكننا حماية براءات

الاختراع فى الولايات المتحدة الأمريكية .

ويوافق جون سميل ، الذى كان يشغل منصب أرتزت سابقاً ، أن المنشآت الأمريكية يجب أن ترتكز على التكنولوجيا وتعتمد عليها . وهو مثل أرتزت يؤمن بعمق بأن التزام الشركة التام بالبحث والتطوير هو جوهر احتفاظها بمائة وخمسين عاماً من النجاح . وكما يقول سميل : «إننى أؤمن إيماناً راسخاً لا يتزعزع بأن أى شئ نحققه سواءً فى حجم المبيعات أو الأرباح إنما يعتمد فى المقام الأول على منتج رائع التميز» .

«وإذا تأملت المنتجات الرئيسية التى تجعل الشركة رابحة اليوم ، ستجد أن الأغلبية العظمى منها لم يكن لها مثيل عندما ظهرت فى السوق لأول مرة ، فقد كانت تمثل ابتكارات حقيقية فى ذلك الوقت مثل : منظف الغسيل تايد Tide ، والفوط الصحية أولويزAlways ، وكريسكو Crisco ، ومعجون الأسنان كريست Crest ، وحفاضات الأطفال بامبرز Pampers ، والشامبو مانع القشر هيد آند شولدرز Head & Shoulders . وكان أولويز منتجاً جديداً نسبياً استطاع أن يحتل المركز القيادى فى سوق الفوط الصحية . لماذا؟ لا يرجع ذلك إلى تفوقنا فى التسويق أو لأننا الأفضل فى التغليف أو حتى لأننا أفضل المصنعين ، ولكن السبب الحقيقى هو أن أولويز منتج فائق الامتياز » .

وأفضل مؤشر على الأهمية التى تضفيها بروكتر وجامبل على التكنولوجيا هو أفعالها وليس الكلمات التى تتفوه بها . ويشغل جوردون برنر منصب النائب الأول للرئيس المسئول عن البحث والتطوير . ولا يوجد مكتبه فى مكان منعزل بأحد مراكز البحث . ولكنه يقبع فى الدور الحادى عشر مع جميع رجال الإدارة العليا الآخرين ويتبع مباشرة لكبير المديرين التنفيذيين . ويقول برنر : «عندما تنظر للوراء عبر السنين ، تجد أن كبار المديرين التنفيذيين كانوا رواداً فى الابتكار . وكان يجب أن يكونوا كذلك . لأن أى شركة تقوم على الابتكار يجب أن يتولى قيادتها أناس يتميزون بالابتكار بداية من القيادة العليا » .

ولا تشير العلاقة المباشرة بين برنر وكبير المديرين التنفيذيين إلى أهمية البحث والتطوير فحسب، بل إنها تعمل أيضاً على الاحتفاظ بوحدة الفكر بينه وبين المديرين التنفيذيين الآخرين المسئولين عن التشغيل. فهو على علم دائم باحتياجات أقسامهم. كما أن شركات التشغيل هى أيضاً بدورها على علم دائم بما يمكن تحقيقه من خلال التكنولوجيا.

أنفقت بروكتر وجامبل ما يقرب من 900 مليون دولار على البحث والتطوير فى عام 1992. وهو مبلغ ضخم يمثل 3 بالمائة من المبيعات. أما موتورولا فتنفق 10 بالمائة من حصيلة المبيعات على البحث والتطوير، ولعلك لا تتوقع أن موتورلا من الشركات التى تعتمد على التكنولوچيا العالية. ولكن عندما تتخيل الحجم النسبى لكل من الشركتين ـ حيث يبلغ إجمالى الإيرادات فى بروكتر وجامبل 30 بليون دولار، كما تبلغ 13 بليون دولار فى موتورولا ـ تجد أن عدد الدولارات التى أنفقت على البحث والتطوير فى كل من الشركتين يكاد يكون واحداً. وفى المتوسط، تنفق بروكتر وجامبل على البحث والتطوير من مثل ونصف المثل إلى مثلى ما تنفقه الشركات الأخرى التى تنتج السلع الاستهلاكية.

وتمارس بروكتر وجامبل أعمالها فى مجال واسع ومتعدد التنوع من المنتجات، من المشروبات حتى صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية. ودائماً يكون العاملون فيها أول من يشيروا إلى أن نسبة المبيعات ما هى إلا مؤشر تقريبى للأهمية التى يضفونها على التكنولوجيا. ومن الواضح أن النقود المخصصة لبحوث المشروبات سوف تكون أقل نسبياً مما هو مخصص لبحوث الأدوية والمستحضرات الطبية. والفكرة هنا هى أن بروكتر وجامبل تجرى أبحاثاً على أرفع مستوى لإنتاج أفضل المنتجات سواء كان المنتج صابوناً أو فوطاً صحية أو أى منتج آخر مما يبدو لنا عادياً. فهم يريدون مفاجئة المستهلك بأداء فائق الامتياز وإسعاده بذلك.

تحقيق بلوغ العالمية

ما زال العاملون فى بروكتر وجامبل يحبون سرد قصة شحنة الصابون التى تأخرت لمدة يوم كامل، لمجرد أنها لم تستوف مقاييس الجودة التى تلتزم بها الشركة. كان الجيش هو العميل الذى تعد الشحنة له. وكان الجيش يخوض الحرب، والجنود فى حاجة ماسة للصابون. وكانوا يقصدون بذلك الحرب الأهلية. ويقوم تاريخ بروكتر وجامبل الذى يمتد 150 عاماً على ريادة منتجاتها للسوق وعلى الإيمان بأن التسويق لا يقل أهمية عن إنتاج أفضل منتج يمكن للعاملين أن ينتجوه.

وربما استطاعت الشركة حديثاً فقط أن تخطو خطوات واسعة نحو تعلم إدارة البحث والتطوير، وذلك بالرغم من التزامها الطويل بريادة المنتج وبالتكنولوجيا. ويقول برنر متأملاً: «لقد كانت شركتنا تعتمد على اللامركزية إلى حد بعيد فى السبعينيات. فقد كان كل قسم من أقسام التشغيل يتبعه عمليات البحث والتطوير الخاصة به، وكان لدينا وحدة بحث وتطوير تابعة للمؤسسة فى معاملنا بمدينة ميامى. وكانت كل وحدة تهتم بأمورها التى تعنيها. وكانت المؤسسة تلقى إلينا شيئاً جديداً من حين لآخر، وهكذا كانت الأمور تسير بهذه الطريقة».

ويلقى الهيكل التنظيمى لبروكتر وجامبل فى أوروبا الضوء الساطع على الموقف. ويوضح برنر ذلك قائلاً: «لقد ذهبت إلى أوروبا لأول مرة فى عام 1976. وكانت الشركة موجودة فى تسعة بلاد، وكنا نطبق تسعة أشياء مختلفة على كل منتج. ومن ثم كان لدينا تسعة أنواع مختلفة من الصابون كامى Camay، وتسعة من داش Dashe وهكذا. وكنا نبذل جهداً مضنياً ولا ننجز إلا قليلاً مما هو مطلوب. وفى كل مرة يصادفنا فيه شىء طيب ـ تقدم تكنولوجى مثلاً أو فكرة جديدة للتسويق ـ لا نستطيع أن نطبقه فى مكان آخر لأن كل دولة لها نظام مختلف. ولذا كان تقدمنا بطيئاً للغاية ونشعر أننا لا نحقق شيئاً».

وقررت بروكتر وجامبل أن عليها النظر إلى البحث والتطوير بنظرة أشمل تضم أوروبا كلها قاعدة للتفكير. وبدلاً من التركيز على الاختلافات القومية بين الدول، بدأت الشركة التركيز على أوجه التشابه بينها. وعبرت رؤية بروكتر وجامبل حدود الدول لتتعرف على المنافسين، واحتياجات المنتج، واحتياجات المستهلك ثم وضعت بعد ذلك أولويات البحث بناء على تفهم شامل للسوق الأوروبى برمته. كانت هذه النظرة تعتمد على الفرض القائل بأن تحقيق أى تقدم حقيقى وملموس فى تطوير أحد المنتجات سوف يلقى الاستحسان من المستهلك الفرنسى بقدر ما يلقاه من المستهلك الألمانى. وبالإضافة إلى ذلك، أدركت بروكتر وجامبل أنه بالربط بين الأبحاث فى أوروبا سوف يحدث تحسن هائل فى تدفق المعلومات والأفكار. فأفضل الأفكار يمكن أن تلائم أولويات المنتج الرئيسية سواء أتت هذه الأفكار من السويد أو من انجلترا أو من لو كمسبرج.

ويقول برنر إن هذه الفكرة لم تلق القبول فى بداية الأمر. فقد اعتادت وحدات البحث فى أوروبا أن تعمل مستقلة عن بعضها. وكانوا يتساءلون عما إذا كانت هذه المنظمة الجديدة قادرة على الاستجابة لاحتياجات السوق المحلية؟ ولكن المشروع نجح فعلاً وأصبح الآن نموذجاً لما تحاول بروكتر وجامبل أن تطبقه على مستوى العالم كله. «نحن نعرف الآن أننا إذا استطعنا أن نتعرف بدقة على أصعب الاحتياجات فى أى مكان فى العالم، فإننا نستطيع أن ننتج منتجاً أكثر قدرة على إشباع حاجات المستهلكين فى كل مكان فى العالم. فالأمر بسيط لهذه الدرجة».

كان صابون تايد السائل، هو أول منتجات بروكتر وجامبل التى أنتجت لترضى السوق العالمى. فقد أوضحت بحوث السوق أن العديد من المستهلكين يفضلون الصابون فى شكل سائل. وكان الشكل الحبيبى فى ذلك الوقت على أية حال يأتى بنتيجة أفضل: إذ يمكن زيادة درجة تركيز الكيماويات المائية التى تعمل على نعومة الغسيل بطريقة أفضل فى حبيبات الصابون. وكانت هناك مشكلة أخرى فى الصابون السائل المركز إذا تفاعلت

الإنزيمات الضرورية لعملية التنظيف فى الزجاجة قبل أن تصل إلى غسالة الملابس. وكانت هناك أيضاً قضية أخرى: لقد رأى المستهلكون أن المنظفات السائلة تسبب الاتساخ، حين تنسكب من جوانب الزجاجة. وفى بداية الثمانينيات، كونت بروكتر وجامبل فريقاً عالمياً ليخترع صابوناً سائلاً له قوة الأداء الموجودة فى الصابون الذى على شكل حبيبات الموجود فى السوق. ومع حلول عام 1984، تم حل المشاكل الكيميائية. وتوصلوا أيضاً إلى غطاء محكم؛ يستخدم أيضاً فى قياس الجرعة المستخدمة، ويسمح بتصفية السائل المتبقى به بعد القياس داخل الزجاجة، مما ساعد على حل مشكلة اللزوجة الناتجة عن انسكاب السائل أعلى الجوانب. واليوم يعتبر تايد السائل الماركة التجارية المفضلة الأولى فى أمريكا.

ترجع مقدرة الشركة على تكوين فريق عالمى لابتكار تايد السائل الى إعادة التنظيم الذى حدث على نطاق كبير فى عام 1983. حيث أسند هذا التنظيم مسئولية البحث والتطوير فى كل قطاع أعمال إلى نائب رئيس، وشمل ذلك قطاعات: الغسيل والتنظيف، والمشروبات، والمنتجات الورقية، وهكذا. وكان هؤلاء تابعين مباشرة إلى الشخص السابق على برنر فى سينسناتى الذى كان بدوره تابعاً مباشرة لكبير المديرين التنفيذيين. وفى ذلك الوقت، كان برنر يدير قسم البحث والتطوير الخاص بالغسيل والتنظيف. وكان يشرف على مجموعة من أفضل وأبرع العلماء المتخصصين فى هذا المجال. ويستطيع أيضاً الاتصال مباشرة بالباحثين الرئيسيين فى عمليات الغسيل والتنظيف فى بروكتر وجامبل حول العالم. ولجأت الشركة إلى برنر ونظرائه فى قطاعات أخرى لوضع أولويات البحث على مستوى العالم. وكانت مهمتهم هى العودة للإدارة العامة لإخبارهم بما يلى: « يوجد ثلاثة أو ستة أشياء رئيسية يجب على الشركة القيام بها حتى تصل منتجاتها إلى مركز الريادة أو الحفاظ عليه حول العالم». وكانت مهمة كل من الإدارة العليا ومديرى التشغيل، هى أن تتعاون الفرق العالمية معاً على إنجاز هذه الأولويات والتأكد من أن هذه الفرق تتكون من أعضاء ممتازين كما أن قيادتهم ممتازة.

مصائد فئران أفضل

إن علم المنتجات الاستهلاكية ليس كعلم الصواريخ، ولكنه فى بعض الأحيان يكون معقداً مثله تقريباً. انظر فقط إلى قائمة المنتجات التى ابتكرتها وصنعتها بروكتر وجامبل فى الثمانينيات.

تايد السائل. كان أول نصر عظيم تحقق، حيث يمثل إنجازاً ضخماً ونجاحاً حقيقياً لمنتج جديد من الناحيتين التكنولوجية والتجارية.

بيرت بلس. كان السؤال هنا هو كيف يمكن أن تقدم شامبو ومنعم للشعر فى عبوة واحدة. فعندما تخلط الشامبو السالب الشحنة، بمنعم الشعر الموجب الشحنة يتفاعل السائلان، ويقول برنر: «وفى النهاية تحصل على سائل لزج لا ينظف ولا ينعم. أما فيما عدا ذلك فهو مقبول. كان هدف فريق العمل فى هذه المرة هو التوصل إلى منتج هجين من الاثنين، يستطيع أن ينظف وينعم الشعر كأفضل شامبو أو منعم للشعر فى السوق.

لا شك أن كيمياء بيرت بلس معقدة، ولكن النجاح الحقيقى جاء عندما اخترعت بروكتر وجامبل بوليمراً خاصاً (مركب كيميائى يشكل بطريقة التبلمر)، عبارة عن مصفوفة جزيئات طويلة السلسلة. وعندما يكون الخليط فى الزجاجة، يبقى هذا البوليمر المواد الكيميائية التى تقوم بالتنظيف بعيدة عن تلك التى تقوم بتنعيم الشعر. وعندما يخرج سائل بيرت بلس من الزجاجة، ويتغلغل فى الشعر، مع بعض البلل، ينطلق الشامبو من المزيج المعلق ويؤدى بوظيفته. وعند تكوين الرغوة، ومع المزيد من تخفيف المزيج بالماء، ينطلق منعم الشعر من المزيج المعلق ويؤدى وظيفته. ويقول برنر بفخر: «إنها تكنولوجيا بارعة. وأعتقد أنه بعد مرور الوقت سوف ننظر إلى هذا المنتج على أنه من أبرع ابتكاراتنا. فقد استطاع أن يعيدنا إلى مركز الريادة فى مجال منتجات العناية بالشعر فى العالم، وهو مركز كنا نتسم بالضعف فيه». ولا شك أن بيرت بلس ونظائره من الماركات العالمية قد أصبحت

اليوم علامات تتربع على القمة فى الولايات المتحدة، واليابان، والشرق الأقصى، وأوروبا، وأمريكا اللاتينية.

كريست ومقاومة مادة الطرطير. فى بداية الخمسينيات، توصلت بروكتر وجامبل إلى معجون أسنان يسمى كريست. وبالرغم من أن مادة الفلوريد المزود بها المعجون تحد من تآكل وتسوس الأسنان، فقد ظل وعى المستهلك (أو ربما اعتقاده) بهذه الميزة المتوافرة فى كريست منخفضاً لسبب مبهم. وفى عام 1954، خطرت لجون سميل المدير الجديد لإنتاج كريست فكرة بارعة. فقد تحدث مع جمعية طب الأسنان الأمريكية لتأييد المنتج ودعمه. وقامت الجمعية بذلك فعلاً، ولكن بعد هذا بست سنوات. ومنذ ذلك الحين دعمت هذه الجمعية العديد من ماركات معجون الأسنان الأخرى، إلا أن كريست احتل موقع القيادة ولم يفقده أبداً.

وكان من الممكن أن يخسر هذا الموقع، لولا الجهود البحثية العالمية الأخرى التى أجريت فى الثمانينيات. والآن يمكنك شراء معجون كريست بالفلوريد ومكون آخر مضاد لتكوين مادة الطرطير الحامضية على الأسنان. وقصة البحث الذى أدى لظهور هذا المنتج مثال آخر لطريقة استخدام بروكتر وجامبل لمواردها العالمية. إذ تعلم بروكتر وجامبل الكثير عن كيمياء الكالسيوم بسبب خبرتها فى مجال غسيل الملابس. إذ تؤدى مركبات الكالسيوم إلى عسر الماء، ولذلك يجب استبعادها لتنظيف الملابس. وكربونات الكالسيوم هى مادة الطرطير الحامضية ء التى تتكون حول الأسنان، وتسبب البقع، وتتسبب فى الألم عندما يحاول طبيب الأسنان تنظيفها بالكشط. وكانت الكيمياء المستخدمة فى بروكتر وجامبل لتحويل الماء العسر إلى ماء يسر قد ألهمت البحث الذى أدى إلى السيطرة على تكوين هذه المادة فوق الأسنان.

واستطاعت بروكتر وجامبل بهذا المنتج أن تستحوز على 40 بالمائة من سوق

مستحضرات تنظيف الأسنان فى الولايات المتحدة الأمريكية، واستطاعت تقوية مركزها فى أمريكا اللاتينية وأوروبا. على سبيل المثال، عندما اندمجت بروكتر وجامبل مع ريتشاردسون ڤيكس فى عام 1985، استحوزت على ماركة تجارية معروفة فى إيطاليا باسم معجون الأسنان آز AZ. واستطاعت بإضافة تكنولوجيا السيطرة على مادة الطرطير الحامضية مضاعفة نصيبها من السوق ثلاث مرات فى وقت قصير جداً.

ديدرونل. يسترجع برنر ذكرياته قائلاً: « عندما كنا نتعلم كيف نتحكم فى مادة الكالسيوم فى كل من معجون الأسنان والمنظفات الصناعية، كنا نتعلم أيضاً الكثير عن كيفية بناء الكالسيوم للعظام ». وأدى هذا الفهم إلى دواء جديد لايصرف إلا بمعرفة الطبيب اسمه ديدرونل Didronel. ويتحدث برنر وآخرون فى بروكتر وجامبل عن دراسات عديدة نشرت مؤخراً فى مجلة *نيو إنجلند الطبية New England Journal of Medicine المحترمة*. وأجرت مجموعة من العلماء الدنماركيين أحد هذه الدراسات فى الدنمارك. وأجريت الدراسات الأخرى فى الولايات المتحدة. وركز الباحثون فى دراساتهم على السيدات اللاتى تجاوزن سن اليأس، وعلى السيدات المعرضات لمسامية أو هشاشة أو وهن العظم Osteoporosis. وتشير كل دراسة من الدراسات إلى أن ثمة نتيجة مباشرة لتناول الديدرونل هى التراجع فى فقد العظم. ويقول برنر أن الديدرونل هو الدواء الوحيد المعروف بأن له هذا التأثير.

وتسعى بروكتر وجامبل إلى الحصول على موافقة منظمة الأغذية والأدوية على هذا الدواء. وهى حاصلة بالفعل على الموافقة فى هولندا وبريطانيا وفرنسا. وقد يكون الديدرونل هو المنتج الذى يستطيع أن يقفز بالمنتجات الدوائية الوليدة للشركة قفزة هائلة قد تخرجها من ركودها.

التايد مع المبيض. تعرف مادة الكلور المبيضة منذ زمن، ولكنها تسبب ثلاث

مشاكل، فهى تزيل الألوان، وليست ثابتة عند خلطها فى العبوة نفسها مع المنظف، كما أنها تثير الشكوك من ناحية تأثيرها على البيئة. وهناك أشكال معينة من الأوكسجين يمكن أن تستخدم أيضاً مبيضاً للملابس، ولكنها لا تؤدى إلى التأثير المطلوب فى غسالات الملابس القصيرة الدورة، مثل معظم الغسالات المستعملة فى الولايات المتحدة واليابان. وهى أيضا لا تؤدى الوظيفة المتوقعة منها بنجاح عندما تكون درجة حرارة مياه الغسالة دافئة أو باردة.

وللتغلب على هذه المشاكل توصلت بروكتر وجامبل إلى ما يسمونه « المبيض المنشط activated bleach». ويشتمل على نوعين من الكيماويات، أحدهما مادة البربورات والأخرى مادة منشطة، ولهما القدرة على الثبات فى حبيبات المنظف. ولكن عندما يضيفهما المستهلك إلى الغسيل، يتفاعلان ليكونا مركباً مبيضاً جديداً يسمى«البراسيدperacid» أو الحمضى الفوقى. يقول برنر: «هذا الحمض له قدرة عالية بارعة، ونحن نملك كل براءات الاختراع الخاصة به. فلم يصنعه أحد من قبل، لذا كان علينا تطويره من الصفر، واختبار درجة الأمان، ثم طرحناه فى السوق. واليوم لا نستطيع الوفاء بالطلب ».

دوانى. ظهرت منعمات الأقمشة فى السوق منذ حوالى20 عاماً. وبالرغم من تولى بروكتر وجامبل القيادة فى هذا المجال، فلم تكن هناك ابتكارات حقيقية فى هذه الفئة من المنتجات لمدة 15 عاماً. حتى توصل الأخوان ليفير إلى منتج يماثل ما كانت بروكتر وجامبل تقدمه ولكن بسعر أقل. ونظراً لأنه لم تكن هناك فروق جوهرية بين كل من المنتجين، استطاع منتج ليفير أن ينتزع نصيباً من أرباح بروكتر وجامبل.

ولجأت بروكتر وجامبل مرة أخرى إلى فريق عالمى آخر. فقد تكاتف فريق أعضاؤه من أوروبا وأمريكا وكندا واليابان للتوصل إلى منعم القماش الذى يمكن للمستهلك فى

أى مكان بالعالم أن يعرفه ويتقبله كمنتج فائق الامتياز. وقام الفريق بتخليق مادة أيونية موجبة الشحنة، لايزيد حجم الجسيم فيها على 50 ميكروناً (جزء من الألف من المليمتر) ولها ملمس ناعم. ومن المعروف أن الأقمشة تحمل شحنة سالبة. لهذا ينجذب داونى فوراً إلى سطح الأقمشة حين يتسرب إلى المحلول عند الغسيل. ويستطيع الجسيم ضئيل الحجم اختراق المنسوجات القطنية وغيرها من المنسوجات، مما يجعلها ناعمة الملمس. ومع حلول عام 1990، أعاد نجاح داونى حصة بروكتر وجامبل فى هذا المجال إلى مستويات لم تبلغها منذ عام 1970.

أولويز. تقوم فكرة أولويز على استراتيجية الجفاف، فهو فوطة صحية يغطيها غطاء خارجى صنع من مادة البولى بروبلين Polypropylene غير المنسوج. تبدو عند وضعها تحت نظارة مكبرة، مثل مجموعة هائلة من البراكين الصغيرة التى تصطف بطريقة ملتوية على شكل حرفZ. والهدف من هذا التركيب الغريب الشكل هو السماح للسائل بالتدفق فى اتجاه واحد فقط، والاحتفاظ بكمية كبيرة من هذا السائل فى صفحة رقيقة جداً. وكانت هذه التوليفة من الشعور بالجفاف والتصميم صغير الحجم شديدة الجاذبية للمستهلك.

ألترا بامبرز أو الحفاضات الفائقة. كانت الحفاضات هى العمل الباهر الذى قدمته بروكتر وجامبل فى الستينيات والسبعينيات. والپامبرز اسم تجارى مرداف للحفاضات التى نتخلص منها بعد الاستعمال. وكان الابتكار العظيم الذى ظهر فى الثمانينيات من الفئة نفسها هو الألترا بامبرز فهو ينثر داخل هذه الحفاضات، مادة جيلاتينية شبه غروية ماصة، لها القدرة على الاحتفاظ بالمياه تصل إلى 200 ضعف قدرة مادة السيليولوز التى كانت تستعمل فى السابق بالحفاضات التى يمكن التخلص منها. حيث يمر البول داخل الحفاضة ويحبس داخلها. ولا يمكن لحركة أى طفل أن تتسبب فى عصره بأى حال من الأحوال، ولذلك يظل الطفل جافاً (ومن ثم تقل احتمالات بكاء الطفل).

وتعمل تكنولوجيا الحفاضات الفائقة على تهدئة أعصاب الوالدين، وتخفف قليلاً من متاعب ضمائرهم إزاء البيئة أيضاً. وتستخدم الحفاضات الفائقة مواداً أقل بنسبة 40 بالمائة من المواد التى تستخدم فى الحفاضات العادية، ولذلك يقل كثيراً ما يوضع فى حفر طمر النفايات. ويعتقد العاملون فى بروكتر وجامبل أن الحفاضات الفائقة قد أحدثت ثورة فى فئة الحفاضات على مستوى العالم.

***

ولا شك أن لهم الحق فى إطراء منتجاتهم. فأسطورة ابتكارات بروكتر وجامبل فى الثمانينيات مثيرة ولا شك، ليس لما تشكله الريادة فى التكنولوجيا من استراتيجية عظيمة فحسب، بل لأنها تعمل باستمرار على شحن طاقة العاملين فى كل مكان على العمل. فلا تمارس بروكتر وجامبل مجال الأعمال العادى لتوزيع الصابون: ولكن بروكتر وجامبل تصنع وتبيع صابون التكنولوجيا العالية. وعندما ينظر المرء إلى بروكتر وجامبل من الداخل يمكنه أن يرى أن مجال أعمال بروكتر وجامبل مثير وممتع تماماً مثل مجال الكمبيوتر ــ وربما أكثر إمتاعا إذا أخذنا فى الحسبان أن هناك العديد من منتجى الكمبيوتر الذين يبيعون تلك المنتجات المماثلة.

إدارة الفوضى

يقول جون سميل: « إن إدارة البحث والتطوير على نحو الجيد حقاً أصعب كثيراً من إدارة أى شىء آخر، سواء كان ذلك الإعلان أو المبيعات أو التصنيع، لأن هناك الكثير من المجهول الذى يكشفه». ولا يؤيد تاريخ الابتكار هذه المقولة فحسب، بل يجعلك تتساءل إذا كان يمكنك أن تدير البحث والتطوير. وهيا نأخذ ما يلى بالاعتبار :

- نما بالمصادفة عفن أخضر فى طبق بترى فى عام 1928، وحينئذ اكتشف السير ألكسندر فليمنج البنيسلين.

- عندما كان بينويت ماندلبروت يعمل فى شركة IBM، حاول محاكاة تحركات الأسعار فى بورصة القطن. فلاحظ أن نمط تحركات الأسعار يبدو دائماً واحداً تقريباً، سواء كانت البيانات عن تحركات الأسعار فى الساعة أو اليوم أو السنة، ومن هنا اكتشف حقل جديد من الرياضيات يسمى Fractals، وهو ميدان جديد يمكن أن يصبح فى مستوى أهمية علم حساب التفاضل والتكامل الذى وضعه نيوتن.
- فى صيف 1961 حاول إدوارد لورنز، الباحث فى معهد مساتشوستس للتكنولوجيا، محاكاة أنماط التغييرات الجوية على الكمبيوتر، فتعطل فى أثناء إدخال البيانات. وعندما أعاد تشغيله وأدخل البيانات نفسها، بدأت النتيجة تأتى مختلفة تماماً. ومن هنا اكتشف ميدان جديد وهام من العلوم، وهو نظرية الفوضى chaos theory.[1]
- عندما كان آرت فراى، الذى يعمل فى شركة ثرى إم 3M، يرتل فى الكنيسة بدأ يشعر بالضيق من تكرار سقوط الأوراق التى كان يستعملها للاحتفاظ بمكانه فى فريق التراتيل فى الفترات التى تفصل بين الصلوات. وكان سبنس سيلفر، أحد العاملين أيضاً بشركة ثرى إم، يعمل فى تجليد الأوراق. واخترع مادة لاصقة، ولكنها ليست شديدة اللصق، ولذلك أرسل مذكرة قصيرة إلى جميع العاملين فى الشركة ليسألهم إذا كان أحدهم فى حاجة إلى هذه المادة. ولم يطلب أحد استعمالها إلا آرت فراى ومن ثم ولدت العلامات اللاصقة الموجود فى كل مكان.

ما هو الشئ المشترك بين هذه القصص؟ لا يوجد شيء مشترك بينها فى الظاهر. فتاريخ الابتكارات نفسه ما هو إلا تاريخ الفوضى الظاهرة. ولكن مثلما تبدو الفوضى فى الطبيعة بأنماط عامة جميلة جمالاً هادئاً عادة، كذلك يبدو الابتكار. والنمط الذى يبدو سائداً هنا هو شكل متغير لانهائى التعددية من المعلومات والاتجاهات والعزم والمرونة. فمن فلمنج إلى فراى، تجد المخترعين كلهم على دارية عميقة بالتكنولوجيا المتعلقة بمجال

عملهم، وبالتكنولوجيا الوثيقة الصلة به. ومن سيلفر إلى ماندلبروت، يعمل المخترعون فى نطاق تنظيمات مؤسسية تعمل بدافع من الأهداف، ولكنها تتمتع بمرونة هائلة وغير مسبوقة. ولكن لا يمكن لأى طرف من طرفى التأرجح بين المعلومات والمرونة أن ينجح بمفرده. فإذا توافرت لدى المبتكرين المنتظرين المعلومات الكافية، فسوف يدرسون هذه الأمور، ولكنهم نادراً ما يقومون بأى ابتكار. وإذا ترك المخترعون ليعملوا تحت ظروف شديدة المرونة ولكن بدون أهداف محددة، فربما اخترعوا أشياء عظيمة، ولكنها تكون غالباً قيمة من الناحية التجارية.

وما زالت المنظمات ترتكب أخطاءً على كل من طرفى التوازن المطلوب. فغالباً تسيطر الإدارة فى المنظمات الكبيرة بحيث تجعل الهيكل التنظيمى يفتقد المرونة لدرجة عدم السماح للعاملين بارتكاب الأخطاء. ولكن كيف تبتكر إذا كنت لا تستطيع ممارسة التجربة؟ وكيف تجرى التجارب بدون أن ترتكب أخطاء؟ فقد جاء اكتشاف البنسلين نتيجة ارتكاب«خطأ». وتخلص العديد من الباحثين الآخرين من أطباق پترى الملوثة بالعفن الأخضر. ومن هنا كانت مفاتيح الابتكار الذى تحدثنا عنه فى الكتاب السابق«البحث عن التميز»، وذكرته فى كتاب « عامل التجديد»، هى: الأعمال الحقيرة، غير المشروعة، والمنتجات المتفوقة، والأقسام الصغيرة. وهذا هو السبب أن جزءاً كبيراً من الابتكار الناتج عن كل دولار ينفق على البحث يأتى من الشركات الصغيرة. فهذه الشركات لا تختنق بالقيود الناتجة عن«القنوات المتعارف عليها» والهياكل التنظيمية الجامدة، ولكنها توفر للمخترعين مرونة ارتكاب الأخطاء.

ولكن العقلية القائمة على مقولة «روعة الحجم الصغير» لا تمثل إلا نصف القصة. فالشركات الصغيرة تسبب مشاكل ضخمة لنفسها بسبب الإفراط فى المرونة وذلك ما حدث معى دائماً فى مشروع سيليكون ڤالى. فالشركات تبدأ وتزدهر اعتماداً على قوة ابتكار واحد، يكون عادة فكرة شخص ترك العمل فى منظمة تتميز بيئة العمل فيها بثراء

المعلومات . وقد كان هذا هو الحال مع ستيف وزنيك، الذى ترك العمل فى شركة هيلويت باكا ر لكى يلتحق بشركة ستيف جوبز ويبدأ شركة آبل كمبيوتر . وبعكس كل من وزنيك وجوبز كان الآخرون مؤسسين غالباً . فهم يحققون الثروة، ثم يفقدون الإحساس بالمهمة التى دفعتهم للبداية فى المقام الأول . ومن هنا يفقدون المقدرة على ملاحقة تطور العلم فى مجال تخصصهم أو يصابون بالملل ببساطة مما كان يبدو لهم وكأنه عمل تجارى حقير . ولذلك كانوا يفضلون الانتقال للعمل فى شئ آخر جديد . ولذا يقوم آخرون بتحويل التكنولوجيا الجديدة إلى عمل تجارى، وهؤلاء غالباً هم اليابانيون .

واستطاعت إدارة بروكتر وجامبل للبحث والتطوير أن تجمع العناصر السليمة معاً بصورة جيدة . فهم يستطيعون الاحتفاظ بالمرونة باستخدام فرق العمل . وبما أنهم يوجهون التكنولوجيا التى يتوصلون إليها لإنتاج المنتجات الاستهلاكية، وينفقون عليها ببذخ، فإنهم يستطيعون بذلك التعرف أولاً بأول على آخر التطورات فى العلوم المتعلقة بعملهم . لاحظ، على سبيل المثال، كم من ابتكارتهم الجديدة التى تتعلق بكيمياء الكالسيوم كانت مطلوبة أصلاً للتوصل إلى صابون ومنظفات أفضل . وكيف أدت ملاحقة التطور فى هذا المجال إلى التأثير على مجالات أخرى فى تطوير المنتجات . والآن وقد أصبحت هذه الفرق العالمية، تساهم برؤيتها وخبرتها، فهى تظل دائماً على علم بأحدث التطورات . وأخيراً، لما كانت الإدارة تشارك عن قرب مع العاملين، فإن أهداف البحث والتطوير تأتى دائماً واضحة : لا تخترع، ولكن ابتكر ثم حول الابتكار إلى منتج تجارى .

تفهم السوق

لسنوات عديدة ألقت بروكتر وجامبل مسئولية فهم المستهلك على عاتق العاملين فى البحث والتطوير . وهذا يعنى أن هؤلاء العاملين الذين يجب أن يكونوا باحثين فنيين هم

أنفسهم أيضاً باحثون فى السوق على درجة عالية من الكفاءة والمهارة. ويوضح الباحثون فى بروكتر وجامبل أن تقدمهم فى العمل يعتمد على درجة جودة قياس ما يحاولون إنجازه. انظر إلى الشعر على سبيل المثال. فالمستهلك يطلب: «أريد أن يكون شعرى ناعماً»«ماذا يعنى ذلك؟ هل المستهلكون يقيسون جودة المنتج بالنعومة؟أم أنهم يحكمون على ذلك باستجابة الشعر للتمشيط عندما يكون مبللاً؟ وماذا عن ملمسه عندما يكون جافاً؟ وكيف يستجيب للتمشيط عندما يكون جافاً؟ وماذا عن بريق الشعر؟ كيف يمكن قياس كل هذه الخصائص؟

والبراعة فى ذلك هى أن تستوعب إجابات المستهلكين الذاتية، ثم تتعرف على ما يقصدونه بصفة مثل« النعومة»، ثم عليك تحويل ذلك إلى شئ يمكن قياسه مادياً فى العمل (المختبر). فلا شك أن تحويل تفضيلات المستهلك الشخصية إلى علم بحت له كل الأهمية لدى بروكتر وجامبل لدرجة أن جميع الفنيين يقضون وقتهم فى نشاط تسميه الشركة بحوث المنتج. حيث يعملون مع العاملين فى بحوث السوق لتصميم الاختبارات، ويتعلمون كيفية قياس إجابات المستهلكين، ويصبحون بعد ذلك خبراء فى بحوث المستهلك.

ويعلق برنر وآخرون على ذلك بأنهم لم تكن لديهم فكرة عن تميز هذا المدخل حتى بدأوا الاستحواز على شركات أخرى. فأدركوا عندئذ أن هذا المدخل، الذى يعملون فى إطاره، إنما يتميز بالتفرد والقوة الحقيقية.

ويشبه أحد الدروس التى تعلمها الباحثون فى بروكتر وجامبل التزام ربرميد التام بالإفصاح عن التفاصيل الدقيقة. ويعبر برنر عن ذلك بقوله: « أن يكون المرء بغيضاً قليلاً فيما يتعلق بالتفاصيل». ويقول عليك أن تحصل على تمرين كاف عن مدى ارتفاع الكيكة عند خبزها أو عن حجم الرغوة التى تنتج عن الشامبو. ويعلق على ذلك قائلاً بعد أن تثيره

الفكرة : « أحيانا نشعر بالحماس والإثاره بسبب شئ يبدو تافهاً وهامشياً . ولكن الجمع بين هذه الأشياء الصغيرة هو الذى يؤدى فى النهاية إلى منتج أفضل» .

***

لدينا فى بروكتر وجامبل شركة أخرى تحتفظ بالتفوق الاستراتيچى ببساطة عن طريق التفوق على المنافسين فى الابتكار . وهم مثل ربرميد ، يحققون ذلك التفوق بالطريقة التى يتبعونها فى التنظيم الداخلى فتساعد على الابتكار . وفى هاتين الشركتين يحدث شىء آخر سوف يظهر لنا بوضوح فى شركة ميرك. فعندما تبدأ القوة الدافعة ، يساند كل جزء من النظام الجزء الآخر ويدعمه . ولا شك أن النتائج المثيرة تجذب رجال الإدارة العليا (وهذا هو عامل التحدى مرة أخرى) ومن ثم يبدأ رجال الإدارة العليا فى تحقيق نتائج مثيرة .

10

الجزيئات ذات التصميم الخاص

ميرك تستثمر وتخترع . . الأوقات المجيدة

في خريف عام 1975 ، نشر الدكتور جوليان إمبراتو ـ ماكجينلى، الذى يعمل فى كلية كورنل الطبية بولاية نيويورك، مقالة محيرة عن الناس الذين يسكنون قرية نائية فى منطقة الكاريبى، مما لا يعتبر موضوع قراءة عادية من قراءات رجال الإدارة العليا فى شركات البليون دولار . ولكن لم تكن ميرك، وهى شركة ذات 9.6 بليون دولار ، التى تصنع الأدوية، ويقع مقرها الرئيسى فى مدينة راهواى بولاية نيوجيرسى، ليست مثل باقى الشركات . يقول الدكتور ب . روى ڤاجيلوس الذى كان وقتها رئيس وحدة البحوث الأساسية فى ميرك، وأصبح الآن رئيساً لمجلس إدارتها، إن هذه المقالة وقعت فى يديه بالصدفة، وقال لنفسه حينئذ : « إن محتويات هذه الدراسة تمثل [شيئاً] يجب أن نتابعه » . وذهب إلى نهاية الممر ليجد جلن آرث، أحد كبار المتخصصين فى الكيمياء الحيوية . ويتذكر قائلاً : « كان جلن متوجهاً إلى مكتبه حاملاً بين يديه المقالة نفسها» .

كانت المقالة تصف الناس المصابين بنقص فى إنزيم 5 ـ ألفا ـ ريدا كتيز 5- alpha-reductase . ويؤدى هذا النقص إلى توقف إنتاج الهورمون الذكرى الرئيسى ـ ثنائى هيدرو

تستوستيرون -dihydrotestosterone فى أثناء وجود الجنين فى الرحم. ونتيجة ذلك يتوقف نمو العديد من الصفات الذكرية الطبيعية حتى تبدأ الهورمونات الذكرية فى الفورة أثناء سن البلوغ، أو لا تنمو هذه الصفات على الإطلاق. وتطلق الأوساط العلمية تعبير المخنثين ظاهرياً pseudohermaphrodites على هؤلاء الذين يعانون من نقص هذا الإنزيم. ويوجد لدى المخنثين الأعضاء الجنسية الخاصة بالجنسين أى الخاصة بالأنثى والذكر، أما المخنثين ظاهرياً، فتبدو لديهم الأعضاء الجنسية الخاصة بالجنسين، ولكنهم فى حقيقة الأمر أساساً إما ذكر وإما أنثى.

ويبدو المصابون بنقص إنزيم 5ـ ألفا ـ ريد اكتيز فى القرية الكاريبية إناثاً عند مولدهم. وتقوم أسرهم، فى الواقع، بتربيتهم على أنهم إناث. وعندما يبلغون سن النضج تبدأ أصواتهم فى الغلظة، وتظهر لديهم أعضاء تناسلية ذكرية خارجية، وتنمو عضلاتهم وتبدو بنيتهم الجسدية كالرجال. وظهر أن كل هؤلاء المصابين كانوا من نسل جدة واحدة. وانتقل الجين المطفر الذى ظهر لدى هذه الجدة إلى أحد حفدتها. ثم ورثه سبعة من حفدتها من الجيل الثالث، كما ورثه 14 من حفدتها من الجيل الرابع ثم انتقل إلى17 من حفدتها من الجيل الخامس. [1] (كان التزاوج الداخلى بين الناس السبب فى تزايد عدد إصابات الحفدة عن طريق انتقال النقص من الآباء إلى الأبناء).

كان البحث مدهشاً، أما الشئ الذى استرعى انتباه كل من آرثر وڤاجيلوس فكان وصف الكاتب إمبراتو ـ ماكجينلى لجانب معين من الحالة البدنية للبالغين، إذ قال: «تظل البروستاتا صغيرة الحجم(طوال حياة الشخص المصاب كلها)». [2]

والبروستاتا عضو فى حجم البندقة يقع بالقرب من الجهاز البولى، والمثانة، والقضيب (العضو الذكرى). وتفرز سائلاً لزجاً ينقل الحيوانات المنوية أثناء التزاوج. وتتضخم البروستاتا مع تقدم الرجال فى العمر، مما يعرقل تدفق البول، ويقلل من سعة

المثانة . وعند بلوغ سن الستين ، يعانى أكثر من نصف الرجال من تضخم البروستاتا ، وتزيد هذه النسبة مع التقدم فى السن . ولسوء الحظ ، فإن للعلاج الجراحى الشائع للحالات المتقدمة من التضخم آثار سيئة مثله مثل المرض نفسه : فهو يسبب الكثير من الألم ، وقد يؤدى إلى العجز الجنسى . هذا إلى جانب أنه باهظ التكلفة : ينفق الرجال الأمريكيون ما يقدر بحوالى ثلاثة بلايين دولا سنوياً على هذه الجراحة .

وربما تؤدى حالة القرويين الكاريبيين إلى الإرشاد إلى وسيلة غير جراحية للتغلب على تضخم البروستاتا . والظاهر أن غياب إنزيم 5 ـ ألفا ـ ريداكتيز يمنع تحول هورمون تستوستيرون إلى ثنائى هيدروتستوستيرون الذى يبدو أن له علاقة بنمو الأعضاء الذكرية فى الأطفال والمراهقين ، ولكنه يسبب أيضاً تضخم البروستاتا .

وبعد مرور سبعة عشر عاماً ـ عدهم بنفسك ، فهم 17 فعلاً ـ وفى 22 يونيه 1992 ، حصلت ميرك على موافقة إدارة الأغذية والأدوية على تسويق دواء بروسكار Proscar . ومن المأمول أن يكون هذا الدواء أفضل علاج غير جراحى فعال لتضخم البروستاتا فى العالم . وهكذا تحقق ميرك الفوز فى السوق بالتفوق على منافسيها فى مجال الابتكار ، مثلها فى ذلك مثل ربرميد ، وبروكتر وجامبل . ويتوقع العديد من المحللين أنه ربما يكون بروسكار فى النهاية هو دواء الشركة الثالث الذى يحقق مبيعات قد تصل إلى بليون دولار* . وكان الدواء الأول هو ميڤاكور Mevacor الذى يخفض مصل الكولستيرول فى الدم ، والدواء الثانى هو ڤازوتيك Vasotec ، الذى طرح فى السوق فى عام 1986 لعلاج ضغط الدم المرتفع ، ويستخدم الآن بفاعلية كبيرة فى علاج هبوط القلب الاحتقانى .

فمنذ بداية دورها فى 1942 كإحدى المنشآت الرائدة فى إنتاج البنيسلين ، واصلت ميرك تطوير أدوية جديدة بمعدل مدهش حقاً . وتبع ذلك تحقيق الأرباح ، وأطرى المديرون

---

* من الصعب التنبؤ بنجاح أى دواء جديد ، سواء من ناحية العلاج أو المبيعات ، ولكن فى أثناء السنة الأولى من طرح بروسكار فى السوق ، استخدام فى 36 دولة ، وأعطى لمئات الآلاف من المرضى فى العالم أجمع بديلاً عن الجراحة .

فى كل مكان على نجاح الشركة : ففى 1993 ، كانت ميرك على رأس قائمة الشركات التى تحوز أعظم الإعجاب، وتنشرها *مجلة فورتشن Fortune* وذلك للسنة السابعة على التوالى. وليست ميرك أكبر شركة أدوية فى العالم فقط ، بل إنها تخترع أدوية جديدة كل سنة أكثر مما تخترعه أى شركة من منافساتها .

وفى كتابنا «*البحث عن التميز*» قلنا إن نجاح الشركات فى الابتكار ، كما تفعل ربرميد، يتحقق من خلال الكثير من المنتجات الصغيرة التى تكتسح السوق . وأوضحنا أنه عليك النجاح فى إنتاج الأدوية ، دواء بدواء أو على نحو ثنائى مرات متعددة وسوف تحقق الفوز فى النهاية . ولكن يجب ان تكون هناك عوامل أخرى غير ذلك . خذ مثلاً دواء مثل بروسكار ، فقد استغرق وقت اختراعه فى المتوسط 12سنة منذ ظهور الفكرة الأولى حتى تحقيق النجاح التجارى المأمول، وبلغت التكاليف فى المتوسط حوالى 230 مليون دولار وكانت تتزايد كل سنة . ومن ثم فإنه مع هذا الحجم من الاستثمار لا تستطيع ميرك أن تقنع بتحقيق النجاح فى إنتاج الأدوية فرادى أو فى ثنائيات متعددة ، فهى تريد أن تضمن النجاح المؤكد لمحاولاتها . فكيف يحقق العاملون فى ميرك ذلك؟

لا يوجد بالطبع إجابة بسيطة لهذا السؤال . ولكن هناك بعض الأنماط التى سوف تبدو لنا واضحة فى خلال البقية الباقية من هذا الفصل :

- إنهم يلتزمون التزاماً مطلقاً بالعلم الرفيع . حيث تقوم ميرك باستثماراتها من منظور طويل الأجل، يعتمد تماماً على العلم . فالشركة تريد إما أن تكون ضمن قمة التفوق فى العلوم المتصلة بعملها، وإما أن تعمل على خلق هذه الميزة التى تمكنها من ريادة هذه العلوم . وتمر بضعة مجالات اليوم بثورة تسبب الآن تغييراً جذرياً فى البحوث الطبية حتى أنها تقلبها رأساً على عقب . وتأخذ ميرك موقع القيادة بينما هذه الثورة بسبيلها لاكتساب المزيد من القوة الدافعة .

- توجه ميرك البحث والتطوير بطريقتين مختلفتين تماماً. فالبحث رخيص وغير مكلف نسبياً ويحتاج إلى رعاية وليس إدارة. أما التطوير فهو باهظ التكلفة ويحتاج إلى إدارة صارمة، شديدة التنظيم، وشديدة المراس.

- بالرغم من أن الشركة تلتزم بالعلم الأساسى، إلا أن الأبحاث التى تقوم بها تختلف عن تلك التى تقوم بها الجامعات من ناحيتين. الأولى، أن العلماء فى ميرك يعملون فى فرق تتمثل فيها الوظائف المختلفة وتتداخل فيها نظم المعرفة المتعددة. والثانية، يجب أن لا يكون البحث مطلقاً تماماً، رغم سريته، بل يجب أن يكون مرتبطاً بطريقة أو بأخرى بتطوير الأدوية.

- تنفق الشركة استثمارات ضخمة على العاملين لديها. ولهذا أثر مضاعف فى المنظمات التى تماثل ميرك. فالموهبة العظيمة تجذب موهبة عظيمة أخرى مثلها. وكما يشير البروفيسور جيمس برايان كوين الأستاذ فى جامعة دارتموث، إن بذرة صغيرة من أفضل الناس تفوقاً فى أحد حقول المعرفة تجد أو تولد أكثر المشاكل المثيرة للاهتمام. ويعمل هذا بدوره على اجتذاب أفضل الناس تفوقاً، وهكذا تدور الدورة.

- يرتبط البحث دائماً فى ميرك ارتباطاً وثيقاً باحتياجات السوق، مثل ما نجده فى بروكتر وجامبل وفى ربرميد. ومع ذلك ففى حالة ميرك، تكون أهداف السوق المراد الوصول إليها واضحة. خذ مثلاً الأمراض الكبرى: أمراض القلب الوعائية، والإيدز، والسرطان، ومرض إلزهايمر (فقدان الذاكرة)، والتهاب المفاصل، ومسامية أو هشاشة أو وهن العظم، فسوف تجد علماء ميرك يوجهون أبحاثهم للتركيز على هذه الأمراض أكثر من غيرها. وهنا تجد أن ميرك تخصص الجزء الأعظم من المبالغ المخصصة للتطوير إذا وجدت نفسها على حافة اكتشاف جديد.

- تقدم الشركة لكبار العلماء عرضاً لا يمكن مقاومته، وهو التشجيع على السعى لمتابعة اهتماماتهم العلمية الرئيسية بطريقة نشطة وفعالة، وكذلك تتيح الفرصة لتوظيف العلم مباشرة لخدمة الإنسانية بصفة عامة، وليس لخدمة عملائها فقط. وتغمر هؤلاء الذين ينجزون مشروعاً مثمراً بمكافآت سخية توزع بحرية تامة.
- تظل ميرك على صلة وثيقة بالعالم المحيط بها. حيث ينشر العاملون بها الأبحاث، ويمارسون التدريس، ويستخدمون المستشارين الذين يتربعون على القمة فى مجالاتهم، كما يظلون على صلة وثيقة بالأكاديميات الرائدة فى جميع أنحاء العالم.
- وأخيراً تحتفظ ميرك بقدرتها على الابتكار لأنها مؤسسة ضخمة فعلاً ولكنها تتصرف وكأنها شركة صغيرة. وقد رأينا الخاصية نفسها فى ربرميد التى تقسم نفسها إلى أقسام وفرق للعمل يتمتع كل منها باستقلال كبير. وتحقق بروكتر وجامبل الشئ نفسه بالفصل بين العلامات التجارية المتنافسة ومديرى العلامات التجارية. وتحقق ميرك مبدأ الحجم الصغير بتقسيم نفسها إلى فرق منفصلة، كل فريق مسئول عن معظم النواحى المتعلقة بأحد الأدوية، بدءاً من التطوير وحتى التسويق. وعلاوة على ذلك، نجد أن الاعتماد على الفرق بصفة أساسية ــ وهو ما أطلقت عليه فى كتابى الأخير إسم الغرضية أو الخصوصية adhocracy ــ يمنع الاستغراق فى البيروقراطية الذى يحدث غالباً فى أى شركة بهذه الضخامة.

تصميم أحد الأدوية

قد تبدو بعض أجزاء هذا الفصل صعبة بعض الشئ بالنسبة لغير العلميين. وسوف أحاول معالجة الجوانب العلمية فى هذا الفصل بطريقة جذابة ما أمكن. فكن حراً إذا شئت تخطى هذه الأجزاء. وعلى أية حال، يرجع جزء من الإثارة والمتعة فى ميرك إلى الثورة

الجارية الآن فى العلوم البيولوجية . وحتى تستطيع أن تفهم ميرك جيداً، فأنت فى حاجة إلى الإحساس بطبيعة هذه الثورة العلمية الجارية الآن .

وثمة تغيير له أهمية خاصة فى أبحاث الأدوية الجديدة وتطويرها . ويطلق عليه «التصميم السليم للأدوية » . فالتقدم الحالى فى مجالات مثل الكيمياء ، وعلم الأحياء (البيولوچيا) وعلم الأحياء الدقيقة (الميكروبيولوجيا) ، والوراثة ، هو الذى أدى إلى إمكان التصميم السليم للأدوية . ويستخدم فى ميرك وسيلة لتركيز أبحاث الأدوية ، وذلك يشبه التركيز الذى رأيناه فى ربرميد ، ولكنه مختلف .

والمقصود بالتصميم السليم للأدوية هو تفهم أساسيات الكيمياء الحيوية للمرض ثم توجيه جهود البحث العلمى نحو هدف إيجاد السبب الكيميائى للمرض . كان من الرواد الذين توصلوا لهذا المدخل السير جيمس بلاك ، وهو صيدلى انجليزى المولد ، وقد حصل على جائزة نوبل بالمشاركة مع جيرترود إليون وجورج هيتشنجز بسبب اكتشاف هذا المدخل . كان نجاحه الأول مع فئة من الأدوية تسمى مثبطات بيتا Beta Blockers ، التى تتحكم فى الأدرينالين ، ومن ثم تعمل على خفض ارتفاع ضغط الدم والمعدلات العالية لضربات القلب . وكان نجاحه الثانى مع دواء يمنع تكوين الحمض فى المعدة ، ولذا يمتاز بفاعلية خاصة فى معالجة قرحة المعدة . وقام سميث كلاين بيتشام بتسويق هذا الدواء باسم العلامة التجارية تاجامت ، ويعتبر من أنجح الأدوية على الإطلاق إذا أخذنا فى الاعتبار المبيعات بالدولار .

يبدأ التصميم السليم للأدوية بحقيقة مؤداها أن هناك نوعاً معيناً من البروتين ، يسمى إنزيم ، يعتبر أساسياً لكل التغييرات الكيميائية التى تحدث فى الجسم . وقد تكون هذه التغييرات الكيميائية مفيدة للجسم مثل تحويل الطعام إلى طاقة ، وقد تكون ضارة بالجسم وهى ما نطلق عليها اسم الأمراض . والتغير الضار فى حالة تضخم البروستاتا هو

تحول الكثير من هورمون تستوستيرون إلى ثنائى هيدرو تستوستيرون. والإنزيم المسئول عن هذا التحويل هو 5 ـ ألفا ـ ريدا كتيز.

ويمكن تصور أن الإنزيمات جزيئات ضخمة لها ثقب مثل ثقب المفتاح. وهى عوامل حفازة بيولوجية. وتعمل على الإسراع بالتفاعل الكيميائى، رغم أنها هى لا تتغير أثناء حدوث التفاعل. ومن ثم، ففى مثال البروستاتا يدخل جزئ هورمون التستوستيرون فى الثقب الموجود فى جزىء إنزيم 5 ـ ألفا ـ ريدا كتيز لبعض الوقت تماماً مثل دخول المفتاح فى القفل. وفى أثناء ذلك، تتفاعل مواد كيماوية أخرى، وهكذا يتحول هورمون التستوستيرون إلى هورمون ثنائى هيدرو تستوستيرون.

فالفكرة إذن هى إغلاق هذا الثقب عن طريق تخليق جزئ يمكن أن يتوافق أيضاً مع الثقب وأن يصل إليه أولاً. وتشبه هذه العملية البيولوجية إلى حد بعيد شغل ثقب مفتاح بقطعة لبان. والآن نستطيع أن نفهم ما يقوم به دواء بروسكار فى حقيقة الأمر: فهو يصل إلى إنزيم 5 ـ ألفا ـ ريدا كتيز ويغلق الثقب الموجود فى الجزئ، وعندما يفعل ذلك فهو يعوق تماماً مفعول هورمون التستوستيرون، ومن هنا يمنع تضخم البروستاتا.

ولكن التقدم فى التصميم السليم للأدوية لم يكن ممكناً بدون التقدم الحديث فى العلوم البيولوجية وعلوم الجزيئات. على سبيل المثال، أمكن عن طريق علم بلوريات الأشعة السينية (x-ray crystallography)، مصحوباً بأعلى مستو يات التطور فى القوة الحاسبية بالكمبيوتر عمل نموذج يحاكى حالة التحول من هورمون تستوستيرون إلى هورمون ثنائى هيدرو تستوستيرون، بكل تعقيداتها وبأبعادها الثلاثة. ويستطيع العلماء الآن رؤية الشكل الطبيعى للجزىء وطبيعة الثقب الموجود به.

والمشكلة هنا، وهى معضلة فعلاً، هى اختراع جزئ يمكن أن يصل إلى هذا الثقب، ويستطيع أن يخدع الإنزيم فيتقبله، بدون أن يكون له أية آثار جانبية سامة أو مؤلمة. يقول

روى ڤاجيلوس: «إن تصنيع جزئ يمكن أن يلج ويتوافق في جيب له ثلاثة أبعاد، ليس مهمة سهلة».

جاء ڤاجيلوس إلى ميرك نائباً أول للرئيس لشئون البحوث في عام 1975. وكان قبل ذلك يشغل منصب رئيس قسم الكيمياء البيولوجية بكلية الطب بجامعة واشنطن. وفي واشنطن، وبالتعاون مع زميله ألفريد و. ألبرتز، : اكتسب الاثنان خبرة هائلة في دهون الدم(الليبيداتLipids)، وهي مواد دهنية، مثل الكولسترول، تسد الشرايين وتسبب الأزمات القلبية. وكان من أول الإسهامات التي قدمها ڤاجيلوس إلى ميرك هو إحضار ألبرتز معه ليقود فريقاً صغيـــراً لتخليـــق دواء يكافح الكولسترول. وفي عام1978، اكتشف الفريق أن أحـــد الكائنات الدقيقة في عينـــة من التربة، ينتج مـــادة تساعد على إعاقة إنزيم يسمى HMG-CoA ريداكيتز، وهو عامل حفاز لتكوين حمض الميڤالونيك mevalonic acid، وهو بدوره مادة كيميائية أساسية لسلسلة التفاعلات التي تؤدي إلى تكوين الكولسترول.

وتباطئ البحث قليلاً في 1980،عندما نما إلى علم الفريق أن شركة سانكيو Sankyo اليابانية اكتشفت مادة مماثلة لمادة ميرك، تسبب أوراماً سرطانية في حيوانات التجارب. ولكن استؤنف العمل ثانية، على أية حال، حيث اختبر علماء ميرك المركب الذي يعملون عليه ولم يجدوا له تأثيراً جانبياً مماثلاً لما وجده اليابانيون. وبحلول عام 1984 كان دواء مكافحة الكولسترول المرتقب يمر بتجارب سريرية (إكلينيكية) واسعة النطاق على البشر المعرضين للإصابة بأمراض الشريان التاجي بدرجة عالية. وجاءت النتائج مدهشة. وطبقاً لما كتبه ڤاجيلوس في مقال نشر بمجلة *ساينس Science* : انخفضت مستويات الكولسترول الإجمالية التي بلغت300 ملليجرام في الديسيلتر* (300mg\dl) وأكثر، إلى 200 مما أدهش الأطباء الذين يجرون التجارب». [3]

---

* الديسيلتر وحدة قياس تساوي عُشر اللتر (المترجمة)

وفى أواخر عام 1986، أودعت ميرك بإدارة الأغذية والأدوية الأمريكية، توثيقاً شديد التفصيل خاص للدواء، حيث زادت عدد صفحاته عن 41,000 صفحة. (وهذا فى حد ذاته مثير للانتباه. وهو أحد الدلائل البارزة على حرص الشركة على إدارة عملية التطوير الباهظة التكاليف بعناية: فعندما يصل دواء إلى هذه المرحلة فحينئذ تريد ميرك التأكد من توفير الإجابة عن أى سؤال قد يعن أو أى قلق يساور إدارة الأغذية والأدوية). وفى 31 أغسطس1987حصل دواء ميڤاكور على موافقة إدارة الأغذية والأدوية. وبحلول 1991 تجاوزت مبيعات الميڤاكور بليون دولار سنوياً. وكانت قصة هذا الدواء مثالاً حياً لرحلة طويلة من البحث والترويج التجارى المليئة بالإبداع والإصرار والابتكار.

كان أهم ما أدخله ڤاجيلوس إلى ميرك هو منهج التصميم السليم للأدوية مع تركيز خاص على التعرف على الإنزيمات التى تسبب الأمراض المختلفة، وفهم تكوينها، ومن ثم إيجاد وسيلة لتثبيطها. ولعل هذه الطريقة كانت أكثر أهمية من الخبرة التى ساعدت على التوصل إلى دواء ميڤاكور. يقول ڤاجيلوس إنه عندما بدأ العمل فى ميرك كانت شركات أخرى تجرى بعض الأبحاث المماثلة ولكنها لم تكن كثيرة. أما الآن فقد انتقلت عدوى إجراء الأبحاث التى تقوم بها ميرك إلى معظم الشركات رغم أنه ليس هناك أدنى شك فى احتفاظ ميرك بقمة التفوق بجدارة.

من الصعب المغالاة فى التأكيد على أهمية هذا المنهج فى اختراع الأدوية. فهذا دواء ڤازوتك، الذى حقق بليون دولار من المبيعات، واستخدم فى تطويره المنهج نفسه تقريباً الذى اتبع فى تطوير دواء ميڤاكور وبروسكار. وفى حالة هذا الدواء كان الإنزيم المشتبه فيه يمثل أحد أجزاء النظام الذى يعمل على ضمان محافظة الجسم على المستوى المناسب لضغط الدم. وكان العلماء فى ميرك، وفى كل مكان آخر، يعلمون أن ارتفاع ضغط الدم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحول مادة تسمى أنجيوتنسين I (angiotensin I) إلى مادة تسمى أنجيوتنسينII (angiotensin II). ومن هنا بدأ فريق من الباحثين فى ميرك، بقيادة الدكتور

آرثر باتشيت فى البحث عن دواء يمكنه إيقاف مفعول إنزيم (يسمى (ACE)* (Acetyl Choline Esterase الذى يحفز هذا التحول : وكانت النتيجة التوصل إلى دواء ڤازوتك . وطرح فى السوق فى عام1986 ، حيث وصل معدل مبيعاته السنوية إلى 1.75 بليون دولار فى نهاية عام1991 . ولم ينجح الدواء نجاحاً باهراً فى خفض ارتفاع ضغط الدم فقط ، بل أظهر البحث فيما بعد فاعليته أيضاً فى علاج هبوط القلب الاحتقانى .

ويبشر منهج تصميم الجزيئات الذى تعتمد عليه أبحاث الأدوية بفاعلية كبيرة فى علاج أمراض الإنسان (والحيوان أيضاً) أكثر مما عرف فى الماضى . إذ كان المعتاد أن يحقن الباحثون الحيوانات بمادة تسبب الالتهاب لاكتشاف دواء فعال مضاد للالتهابات ثم يحاولون بتجربة مواد مختلفة ، اعتماداً على الحدس والتخمين فى أغلب الأحوال ، ليروا إذا كانت أى مادة منها تخفف من الالتهاب . وكان التعبير التهكمى الذى يطلق على هذه الطريقة «العلمية» هو عليك أن « تغربل ثم تصلى Screen and pray» . ويكتب ڤاجيلوس موضحاً: « كانت الأدوية السابقة التى تستخدم فى علاج الاكتئاب والقلق ، وتلك التى تسخدم فى علاج الأمراض المعدية ، وأدوية قرح المعدة ، [و] الأدوية المسكنة للآلم ، قد تم التوصل إليها عن طريق هذا النوع من التجارب » . (4)

وباستخدام طريقة التصميم السليم للأدوية ، يجب أن يشهد نصف القرن التالى العديد من الاختراعات الطبية بمعدل تكرار وبمقياس لم تعرفه الإنسانية من قبل . وفى دراسة نشرت عام1991، تنبأ معهد باتيلى التذكارى بأن التقدم فى صناعة الأدوية على مدى الخمسة والعشرين عاماً القادمة سوف يعمل على خفض العدد السنوى للوفيات بسبب مرض سرطان الدم أو اللوكيميا فى الولايات المتحدة بما يزيد على 80,000 حالة ، وخفض عدد الوفيات بسبب سرطان الرئة بحوالى 400,000 حالة ، وخفض الوفيات بسبب أمراض القلب الوعائية بحوالى 4.4 مليون حالة . ويتنبأ اتحاد صناعة الأدوية بجسارة بأن : «كل

* Acetyl Choline Esterase.

التقدم الطبى سوف يتحقق فى المستقبل بالنسبة لعلاج العديد من الأمراض مثل الإيدز (مرض نقص المناعة المكتسبة) والإلزهايمر والتهاب المفاصل عن طريق بحوث وتطوير الأدوية »[5]. ويقدر اتحاد صناعة الأدوية أن تقل أمراض القلب ــ وهى السبب الرئيسى للوفيات فى الولايات المتحدة ــ والأمراض المتصلة بنسبة الثلثين خلال الخمسة والعشرين عاماً القادمة . وسوف يكون نصف هذا الانخفاض تقريباً بسبب العلاج الدوائى (أما النسبة الباقية فسوف ترجع إلى الصحة الأفضل، وأساليب الجراحة الأفضل، وزيادة كفاءة القدرة على تحديد الأفراد الأكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب) .[6]

أما بالنسبة لمكافحة السرطان، الذى يسبب حالياً 22 بالمائة من حالات الوفيات فى الولايات المتحدة، فمن من الصعب جداً، على أية حال، الوصول إلى دواء لعلاجه باستخدام طريقة التصميم السليم للأدوية . فالمشكلة هنا أن السرطان ليس مرضاً واحداً، ولكنه يفوق المائة نوع، ويتسم كل نوع منها بالنمو العشوائى للخلايا الخبيثة . وتشمل مكافحة السرطان عادة الجمع بين العلاج الكيماوى والإشعاعى والجراحى . وما زال العلاج الدوائى الآن يبشر بالأمل . فقد بدأت أبحاث الدواء فى تقديم إنجازات فى هذا المجال، على الرغم من أن التقدم سوف يكون أبطأ مما يتمناه كل فرد منا . على سبيل المثال، سيؤدى الحقن بالدواء المسمى إنترفيرون ألفاinterferon- alpha ، المخلق باستخدام الهندسة الوراثية، إلى انكماش الأورام بنسبة تتراوح بين 15 بالمائة إلى20 بالمائة فى مرضى سرطان الكلى، والسرطان القتامى (ميلانوماmelanoma) . وثبتت فاعلية العلاج نفسه فى علاج 90 بالمائة من المرضى المصابين بأنواع معينة من سرطان الدم . ويشعر بين شابيرو، نائب الرئيس التنفيذى فى ميرك لشئون الأبحاث الأساسية على مستوى العالم، بمنتهى التفاؤل بمستقبل العلاج بالأدوية لأنواع عديدة من السرطان . ويقول بتحمس : «إذا استطعنا الحد من نمو سرطان الثدى بحوالى 50 بالمائة، فإننا نكون بذلك قد حققنا تقدماً ملموساً » . ويشرح ذلك بأن سرطان الثدى شكل بطئ النمو نسبياً على أى حال . وسوف يؤدى أى

خفض فى معدل نموه إلى الحد من التدخل الجراحى بالاستئصال الجذرى مقللاً بذلك من احتمالات انتشار المرض فى باقى أجزاء الجسم التى تكون متكررة غالباً وقاتلة .

الأبحاث رخيصة

ينظر الناس إلى ميرك باعتبارها شركة عملاقة ذات منهج منضبط لطرح الأدوية الجديدة بالسوق. ولذا يفترضون أن هذه العوامل يجب أن تجعل منها منظمة ذات ثقافة تتسم بالبيروقراطية ثم يتعجبون كيف تستطيع ميرك أن تكون خلاقة ومبتكرة إلى هذا الحد البعيد . ويرتبط جزء من الإجابة على هذا التعجب بما تصنعه ميرك من إرشادات رحبة فسيحة الأفق لإدارة الأبحاث الأساسية . وفى حين أن اختيارات الأبحاث ليست لا نهائية كما هو الحال بالنسبة للعلماء فى المجال الأكاديمى، إلا أن العلماء فى ميرك، حيث الإرشادات واسعة النطاق، يستطيعون إلى حد بعيد عمل ما يحلو لهم. وفى الحقيقة هذا هو المرشد الأول : تتوقع ميرك من العلماء الأخذ بزمام المبادأه فى تقرير ما سوف يقومون به. والاعتبار الآخر هو يجب أن تكون جهودهم كلها موجهة إلى علاج الأمراض أو التخفيف من وطأتها. ولذلك، فهم يميلون إلى تركيز جهود الأبحاث الأساسية على تلك التى تستوفى أربعة شروط، كما يقول إد سكولنيك رئيس معامل الأبحاث فى ميرك . والشرط الأول هو : هل هناك حاجة طبية ماسة؟ والثانى، هل يمكن للعلاج الدوائى أن يفى بهذه الحاجة؟ والثالث، هل هناك قاعدة بيولوجية للمشكلة كافية لافتراض هدف من شأنه تثبيط العمليات الكيميائية الحيوية للمرض ؟ أما الشرط الأخير فهو : إذا أخذنا فى الاعتبار ما هو معلوم فعلاً، هل من المعقول توقع أن يستطيع علماء ميرك تخليق الكيمياء المطلوبة لتحقيق الهدف؟

ويمكن أن يبدأ مشروع الدواء فى ميرك بعدة طرق إذا استطاع أن يستوفى هذه

الشروط الأربعة، على نحو تقريبى وأحيانا تقريبى جداً، فيمكن أن يبدأ المشروع مثلاً بفكرة لدى أحد الباحثين المبتدئين فى المعمل، ومن ثم يستدعى باحثاً أو باحثين آخرين للعمل على أساس بعض أو كل الوقت. وأحد المشروعات الجارية الآن يسمى برستو Presto. ويعلق سكولنيك على ذلك قائلاً: «يستطيع هؤلاء الباحثون البداية بقليل جداً من الإجراءات البيروقراطية لاعتماد ذلك». ويوضح هو وآخرون أن تحريك المشروعات والعمل على تقدمها هو من صميم التوصيف الوظيفى للباحثين عندما يبدأون العمل فى ميرك. ويعتبر خوض أحد الاتجاهات الجديدة فى البحث هو معيار أداء العمل بالنسبة للعلماء فى ميرك. فهم لا يحتاجون إلا إلى القليل جداً من الموافقة الرسمية. ويعلق سكولنيك بسعادة واضحة على الحرية التى يمنحها نظام ميرك للعلماء: «الكثير جداً من الأمور لم أسمع عنها شيئاً أبداً».

وقد تنطلق بعض المشروعات الأخرى لمجرد اعتقاد أحد رؤساء الأقسام، أو مدير البحوث، أو حتى الرئيس التنفيذى أنه يجب على الشركة أن تقدم المزيد. يقول سكولنيك إنه يحدث كثيراً أن يظهر شئ فى أحد الاجتماعات أو ينشر أحد الأبحاث التى تعطى أملاً جديداً. وإذا لم تكن ميرك نشيطة فى هذا المجال الجديد، تحاول الإدارة أن تجند فريقاً من الرواد المهتمين بالموضوع. ويقول سكولنيك: «نفعل ذلك بفرد واحد أو بعدة أفراد حسب الأهمية التى نعتقد أن المشروع يستحقها».

ويعكس تاريخ دواء بروسكار القليل من كلتا الطريقتين. فقد ولد المشروع فى أواخر الستينيات عندما التحق الدكتور جارى راسمسون بالعمل فى ميرك فور انتهائه من دراسات ما بعد الدكتوراه فى جامعة ستانفورد. وهو يقول: «لقد أمضيت نحو سنة ونصف سنة أعمل فى مضادات الحيوية ومضادات البكتريا. ثم انتقلت للعمل مع الدكتور جلن آرث الذى أصبح راعيا لى». كان آرث أحد العلماء القلائل فى ميرك الذى ظل يتابع العمل فى أبحاث الاسترويدات فى ذلك الوقت. فى حين توقف العلماء الآخرون عن

البحث فى هذا الميدان لأن الاسترويدات تتسبب فى آثار جانبية قوية مختلفة وغير مرغوب فيها بالرغم من قوتها. كان راسمسون قد تخصص فى كيمياء الاسترو يدات فى ستانفورد وقبلها فى معهد مسا تشوستس للتكنولوجيا. وشعر آرث وراسمسون أنهما ربما يستطيعان تطوير مركب فعال فى علاج الحالات المتعلقة بالهرمون الذكرى. فقد ركزت الدراسات الأولى على حب الشباب على سبيل المثال. وبالرغم من حماسهما هذا إلا أن المشروع لم يحقق تقدماً ملحوظاً حتى منتصف السبعينيات. ولم تشهد الإدارة العليا شيئاً واعداً فى أبحاثهما، ومن ثم لم تكن الإدارة راغبة فى تخصيص المزيد من الموارد لهذه الأبحاث. ومن جهة أخرى، لم تقض الإدارة نهائياً على المشروع الناشئ*، وهذا ما تتميز به جميع الشركات التى تتصف بالابتكار.

وبعد ذلك، رأى كل من آرث وراسمسون و ڤاجيلوس الدراسة التى قامت بها إمبراتو ماكجينلى عن إنزيم 5-ألفا-ريدا كتيز. وأدركوا فوراً أن هناك شيئاً من التقارب بين أبحاثهم وعلاج البروستاتا. والآن تحولوا من التركيز على حب الشباب إلى التركيز على علاج البروستاتا، وبدأوا فى تشكيل فريق أكبر للتعامل مع المشكلة، وحصلوا لذلك ليس على تأييد الإدارة العليا فحسب، بل والحماس التام لهذا التحول.

وهذا مثال آخر للإدراك الواعى لانتهاز الفرص الذى تحدثت عنه فى الفصل السابق. ويؤيد سكولنيك هذه الفكرة، قائلاً: «هذا هو السبب وراء استثمارنا فى الأبحاث الأساسية. ولا يحتاج ذلك لجهد حتى نظل على علم بالجديد». فإذا لم يوجد من يعمل فى المجال فقد تفقد الفرصة ولا تراها، أو قد لا تنتهز الفرصة بالسرعة التى فعلت بها ميرك ذلك. وعندما تلوح هذ الاحتمالات «فإنك تستطيع دائماً تجنيد موارد المعمل، وتكون فريق عمل أكبر، ثم تقوم بمتابعة المشروع بكفاح وتفانى». كما يقول سكولنيك.

* إنهم يقضون على المشروعات التى لا تحقق شيئاً ولا أمل من ورائها كما سنرى فيما بعد.

إدارة الفرقعة الكبرى

بالرغم من أن ميرك تعتبر أن الأبحاث غير مكلفة، إلا أن العاملين فى الشركة يدركون تماماً أن تطوير صناعة هذه الأدوية باهظ التكلفة. فما أن يكتسب مشروع مثل دواء بروسكار قوة دافعة، حتى تبدأ التكاليف فى الارتفاع بسرعة. وتعتبر الطريقة التى تدير بها ميرك فرق العمل التى تتكون من نظم معرفة متعددة ومتداخلة، وكذلك الطريقة التى تراهن بها على المشروعات الكبيرة جزءاً من العبقرية الابتكارية التى تتميز بها ميرك.

التحقت الدكتورة إليزابيث ستونر بالعمل فى ميرك عام 1985، تاركة وراءها وظيفتها عضواً بهيئة التدريس فى المركز الطبى التابع لجامعة كورنل، وهى متخصصة فى اضطرابات التمايز الجنسى. وبالرغم من أنها التحقت بالشركة لتعمل بصفة خاصة فى الأبحاث المتعلقة بدواء بروسكار، إلا أنها لم تبذل الكثير من الوقت فى هذا المشروع حتى العام الثانى. فقد كانت ميرك فى ذلك الوقت تخوض مرحلة النضال الأخيرة للحصول على موافقة إدارة الأغذية والأدوية على استخدام دواء ميفاكور، وكان الفريق الذى يعمل فى تطوير هذا الدواء فى حاجة ماسة إلى معونة كل من تستطيع تجنيدهم، ولذا أسهمت ستونر فيه بجهدها. وهى تقول أنها عندما تنظر للوراء الآن تشعر أن هذا التحول من منتج لآخر كان مفيداً جداً لها. فقد كانت رؤية مشروع آخر ومتابعة تصاعد مراحله وتلاحقها بمثابة خبرة لا يمكن تقدير قيمتها بالنسبة للدور القيادى الذى كانت على وشك أن تلعبه.

تحدث الأشياء بسرعة فى ميرك. فبعد هذه السنة الأولى وجدت ستونر نفسها ليست عضواً فحسب، ولكن مسئولة عن فريق تطوير بروسكار بالكامل، حيث كان عدد أعضائه فى ذلك الوقت يبلغ اثنى عشر فرداً، ثم زاد حتى أصبح يزيد على مائة عضو فى آخر الأمر. وكان تطوير الدواء حين تولت قيادة المشروع فى منتصف الطريق تقريباً: فقد ثبتت فاعلية مادة فيناسترايدFinasteride، وهى الجزئ الفعال فى بروسكار، فى تجارب

أنابيب الاختبار والدراسات المبكرة على الحيوانات. ولم تكن الدراسات السريرية (الإكلينيكية) على الإنسان قد بدأت بعد.

وتبدى ستونر إعجابها بالطريقة التى تنظم بها ميرك فرق العمل. إذ بالإضافة إلى الكيميائى المخترع (فى هذه الحالة كان جارى راسمسون بمساعدة من جلين آرث)، قد يشمل أيضاً فريق العمل من النوع الذى التحقت به ستونر، المتخصصين فى الكيمياء العضوية، والميكروبيولوجيا، وإخصائيين فى امتصاص الدواء فى الجسم، والفيروسات، والفيزياء الحيوية، والأطباء البيطريين، بل حتى العاملين فى التسويق. وتقول ستونر: «كان من أكثر الأشياء إثارة بالنسبة لى عندما جئت هنا فى بداية الأمر هو رؤية كيف تعمل هذه المجموعات من الناس معاً رغم اهتماماتهم المختلفة». ثم «تضيف قائلة «حتى قبل إن تعرف حقيقة إذا كان هذا المشروع مآله إلى النجاح، كان فى إمكان هؤلاء الناس الجلوس معاً وحل المشاكل، وعندما يريد أحد الأقسام الانتهاء من شئ ما فى قسم آخر، يستجيب القسم الآخر على الفور. وكان ذلك مبهراً بالنسبة لى».

يرى كل من ستونر وشابيرو وآخرون أن فرق العمل متعددة نظم المعرفة، وبكل الوضوح الذى يبدو عليه هذا التكوين لفرق العمل، من أعظم المميزات الرائعة فى الطريقة التى تنتهجها ميرك فى إجراء الأبحاث. وتعلق ستونر على ذلك قائلة: «هذه الطريقة مختلفة عما يجرى فى المجال الأكاديمى حيث يكون كل عالم بمعزل فى إمبراطوريته الخاصة(ونادراً ما يتبادلون المعلومات عبر الوظائف). «لقد كنت فى ريبة أول الأمر». وتقول إنها كانت تظن أنه ربما كانت هناك مؤامرة سياسية فى عالم الأعمال لم تفهمها بعد. ولكنها سرعان ما تحققت أنه لم تكن هناك مؤامرة ولا لعبة. «فقد كان الجميع يعملون فعلاً بالتعاون مع الآخرين لتحقيق هدف واحد مشترك».

ومن واقع خبرتى الشخصية أعتقد أن هذا الفرق ليس هو الموجود بين مجال الأعمال

والمجال الأكاديمى. ففى الماضى البعيد كنت أعمل فى الجيوفيزياء الاستكشافية، حيث لا يوجد تعاون بين الجيولوجيين والجيوفيزيائيين فى معظم الأحوال، بالرغم من سخافة الأمر. وقد قدمت على مدى حياتى المهنية المشورة لعدد من الشركات أو الأقسام ذات التكنولوجيا العالية. وظهر أنه من أكبر المشاكل التى تواجه هذه الشركات هى تطبيق هذا التصور، الذى يبدو بسيطاً، فى واقع العمل وأقصد هنا ما أطلقت عليه سابقاً الغرضية أوالخصوصية adhocracy (فرق العمل التى تخترق وتتجاوز خطوط البيروقراطية).

يقول ڤاجيلوس إن هذه الطريقة مجرد جزء من تقاليد البحث فى ميرك. ويستطرد قائلاً: «إن لأفضل علمائنا مطلق الحرية فى الانتقال بين الأقسام بدون أية قيود. فلا توجد جدران فاصلة أمامهم. وهم يتجولون من قسم لآخر ومن معمل لآخر. ولا يمكن الوقوف فى طريقهم لتحفزهم الزائد وحماسهم لإنجاز ما يريدون. وأنا يعجبنى ذلك». «ويجد جارى راسمسون، الكيميائى الذى تولى ريادة وقيادة العمل فى دواء بروسكار، أنه لا مفر من استخدام الفرق المتعددة الوظائف فهى ضرورة مطلقة. ويقول بصفته كيميائى يحاول تطوير دواء: «يجب أن تتعلم ماذا يفعل عالم الأحياء، وماذا يعنى توصله إلى نتيجة، ثم كيف يمكن أن تستجيب أنت لذلك. ولا شك أن ذلك يدفعك حقيقة للعمل. فهناك دافع ينتج عن جهود الفريق وعن تعلم كل عضو من أعضاء الفريق من العضو الآخر».

تتكون فرق العمل مبكراً فى ميرك، ثم تبدأ فى النمو عندما يبدو المشروع واعداً. ويوضح راسمسون أنه فى المراحل المبكرة، قبل التحاق ستونر بالمجموعة، كان الفريق صغيراً إلى حد ما ـــ «كيميائيان أو ثلاثة كيميائيين وعالمان أو ثلاثة من علماء الأحياء» ولكن ـــ هذا المشروع تطلب تنسيقاً محكماً بين كل من هذين النظامين من نظم المعرفة. «لقد تعلمت الكثير من علم الأحياء، وكان علماء الأحياء يتعلمون الكيمياء. إنه نوع من التعاون والتآزر: فقد يطلعنى علماء الأحياء على مشاكلهم وأطلعهم أنا بدورى على ما إذا كنا نستطيع تنفيذ الكيمياء التى يحتاجونها».

وكانت لهذه الطريقة أهمية خاصة فى تطوير دواء بروسكار، حيث تنتج بعض أدوية ميرك (وكذلك بعض شركات الأدوية الأخرى) من تخمر الحساء الناتج من العديد من الكائنات الدقيقة الطبيعية. وميفاكور مثال على ذلك. فهذا الدواء صورة عالية النقاء من جزيء موجود فى الطبيعة. أما بروسكار فهو مختلف. إذ كان يجب تخليق الجزئ الضرورى من الصفر فى المعامل. ويدعوه سكولنيك: «أنه الشاهد الحقيقى على براعة الكيمياء الطبية».

ويستغرق هذا التخليق المعملى وقتاً بالطبع. وكانت الدراسة التى وجهتهم إلى الوجهة الصحيحة قد نشرت فى عام 1975. ولم تبدأ بعض المركبات الواعدة فى الظهور بالمعامل إلا فى بداية الثمانينيات. وحتى هذه اللحظة لم يكن فى ميرك من يثنى بأنهم على الطريق الصحيح. فقد كانوا يعرفون أن لديهم ما يستطيع وقف عمل انزيم 5ـ ألفاـ ريدا كتيز فى أنبوبة الاختبار. وكانوا يعرفون أن الرجال الذين يعانون من نقص هذا الإنزيم لديهم غدد بروستاتا صغيرة. أما ما لم يعرفوه فهو هل يمكن للقوة السحرية الكيميائية أن توقف نمو أو تعمل على انكماش البروستاتا عند كبار السن من الرجال فى أفضل الأحوال.

ولحسن الحظ، يوجد نموذج فى الحيوانات مقارب جداً لهذا النقص: فالكلاب المتقدمة فى السن تعانى أيضاً من المشكلة نفسها. وبدأ المشروع يكتسب قوة دافعة عندما اختبرت ميرك مادة فيناسترايد على هذه الحيوانات ووجدت أنها قد أدت إلى انكماش البروستاتا فى الكلاب المتقدمة فى السن، ولم يظهر لها آثار جانبية سيئة.

كان هذا بعد قليل من التحاق ستونر بالبرنامج حين بدأ العاملون فى ميرك يشعرون فعلاً بالإثارة بسبب هذه النتائج. كان ذلك فى عام 1987 وكان الاختبار المحدود النطاق للدواء على البشر المتطوعين قد بدأ لتوه. وأوضحت تلك النتائج أن الفيناسترايد لم يمنع نمو البروستاتا فى الإنسان فقط، بل أدى إلى انكماش البروستاتا التى تضخمت فعلاً. ولم

تظهر له آثار جانبية ، كما ساعد على تخفيف حدة الأعراض المؤلمة التى تصاحب عادة تضخم البروستاتا وخاصة عدم المقدرة على التبول بطريقة طبيعية .

وبدأت ميرك الآن فى تخصيص مبالغ ضخمة لبرنامج اختبار سريرى (إكلينيكى) على نطاق كبير جداً. ويقول سكولنيك : «هنا فقط تبدأ حقيقة فى حبس أنفاسك . فقد خصصت موارد كثيرة ، وزادت التوقعات إلى حد بعيد» . وعندما تبدأ التجارب السريرية لمشروع مثل دواء بروسكار تبدأ الاستثمارات فى التضخم بمعدل متضاعف . ويقول سكولنيك عند هذه النقطة يتحول نمط الإدارة من توفير الحرية التامة إلى الرقابة الصارمة ، ويقول : «لدينا إجراءات رسمية للغاية لمراجعة وفحص المشروعات عندما تصل إلى هذه المرحلة» .

أولاً ، تعقد الفرق اجتماعات شهرية منتظمة . وفى حالة بروسكار ، تقول ستونر : «كنا نجتمع لمدة نصف يوم كامل مرة فى الشهر» . وكانت هذه الاجتماعات تستخدم وسيلة لإتاحة المجال لمناقشة الأمور . «كنا نحاول أن نطرح كل الأشياء الإيجابية وكل الأشياء السلبية المتعلقة بالفريق ، ونحاول التوصل إلى الحلول كفريق» . وكانت معظم المشاكل تجد لها حلاً بالفعل فى هذه الاجتماعات .

وبالإضافة إلى الاجتماعات المنتظمة ، كان الفريق يضع لنفسه أيضاً علامات إرشادية على الطريق . تقول ستونر : «نحن نعمل وفقاً لمواعيد شديدة الدقة . ومن المتوقع من كل شخص ملتزم بإنجاز شئ ما فى موعد محدد أن ينجزه فى موعده المحدد بالضبط . «وأعتقد أن هذا جزءاً من الثقافة والعادات والتقاليد المتعارف عليها هنا ، وإن تكن غير مكتوبة . فنحن جميعاً نمثل أجزاء من هذا الهرم ، وإذا كان الجزء الخاص بأحدنا مفقوداً فلن يستطيع الآخرون الاستمرار» .

ويزداد عدد الاجتماعات مع تصاعد سرعة العمل فى المشروع . وتقول ستونر إنه

عندما تزايدت قوة دفع العمل فى المشروع : «حاولنا أن نجتمع طوال اليوم . و كان كثيرون من أعضاء الفريق يعملون فى موقعين مختلفين يبعد كل منهما عن الآخر حوالى 90 ميلاً ، ولذا كنا نمضى الكثير من الوقت على طريق نيو جيرسى الرئيسى السريع ، وكان ذلك مضيعة للوقت . أما الآن فلدينا نظام المؤتمرات عن طريق الفيديو ، الذى أحدث فعلاً ثورة فى حياتنا (رغم أننا ما زلنا نحتاج إلى اللقاء وجهاً لوجه من حين إلى آخر » .

ويجسد سكولنيك الموقف قائلاً : «إذا صادف مشروع مهم(مثل دواء بروسكار) ، وله آثار اقتصادية عظيمة للشركة مشكلة غير متوقعة ، نجتمع كثيراً حتى نصل إلى حل المشكلة ـ وقد يكون ذلك كل إسبوعين أو ربما كل يوم» .

هذا بالإضافة إلى أن إحدى نقاط القوة فى ميرك هى مقدرتها على تحويل الموارد إلى المشروعات ذات الأولوية . فيقول سكولنيك : «إذا كنا نريد مضاعفة عدد العاملين ، فإننا نستدعيهم من قسم آخر» . ويضيف أن الشركة لا تجد حرجاً فى إعادة ترتيب أولوياتها بسرعة وإعادة النظر فى الأمور التى تركز عليها الاهتمام .

ويأتى جزء من هذا التركيز ، كما رأينا فى الفصول الأخرى ، من الطريقة التى تقضى بها الادارة العليا وقتها . يقول سكولنيك : «فى الفترة من خريف عام 1991 وحتى أوائل شتاء عام 1992، كنت أقضى 90 بالمائة من وقتى المهنى فى مشروع هذا الدواء» . ويوضح قائلاً إن هذا الوقت الذى كان يقضيه لم يكن يسهم فيه كثيراً بتفكير فنى خلاق . ولكن لا شك أنك عندما تسمع رئيس البحث يقول : «هذا المشروع غاية فى الأهمية بالنسبة لنا حتى أننى سوف أجتمع معكم أسبوعياً وسوف أمضى وقتى كله فى العمل فيه» ، فإنك لا تملك إلا أن تعطيه كل انتباهك ورعايتك . «ولذا يعمد كل فرد إلى التركيز فى العمل . ودائما تجد لدى كل منهم خمسين شيئاً آخر تلح عليه وتضغط على وقته ، ولكن إذا قال رئيس المنظمة إن لا شئ يهم ، وعليك أن تنسى جميع ما لديك من الأعمال الأخرى . وعليك إنجاز هذا

المشروع بأفضل ما يمكن من الأداء، هنا يتبعك الجميع ويقومون بالإنجاز المطلوب. ويذهب كل منهم إلى منزله فى المساء وما زال بروسكار يحتل تفكيره، ثم يأتون فى اليوم التالى وهم يفكرون أيضاً فى بروسكار». وهو يقول إن ما يمكن تحقيقه بهذه الدرجة من الانتباه والتركيز يعتبر ظاهرة. «فحينئذ يفهم كل شخص المشكلة التى يبحثونها بجميع أبعادها». ولاشك أن المشاكل تتوالى فى هذه النوعية من المشروعات بكثرة كما تتساقط أوراق الكوتشينة. فالمشاكل حينئذ تكون مثل التفاعل النووى الذى اصطدم بكتلة ضخمة، فهى تتوالى بلا نهاية.

ما زال بروسكار، بعد كل هذه الاجتماعات المكثفة والمراجعات، يبدو وكأنه مراهنة مضمونة، ويستمر فى إحراز التقدم. وسوف نرى فيما يلى كيف يكون رد فعل شركة ميرك عندما يبدأ مشروع من المتوقع أن يحدث فرقعة كبيرة فى الإخفاق خاصة بعد بداية تشير بنجاحه.

الشئ السليم

هناك رسالة واضحة وصريحة سائدة فى ميرك ولا يخطئها أحد، تقول: *إستثمر فى رأس المال الفكرى*. يقول ڤاجيلوس: «يمكن للمنتج منخفض القيمة أن يجد من ينتجه فى أى مكان. ولكن عندما تمتلك معرفة لا يصل إليها آخر، فهذا يمثل ديناميت النجاح فى عملك»[7]. ولكن معظم المديرين لا يعرفون كيف يضيفون القيمة لرأس المال البشرى الموظف لديهم. فمن الأسهل جداً تعيين قيمة معينة من خانة الكسور، عن تحديد قيمة لعقل العالم الذى يشطح لاعباً بالأفكار والذى قد يحقق أو لا يحقق اكتشاف مهم فى المستقبل. ولكن، كما تقرر مجلة فورتشن، تحاول ميرك أن تحدد أرقاماً ضخمة لاستثماراتها فى المعرفة.

واستطاعت جودى ليوينت، المدير المالى الرئيسى فى ميرك، أن تجمع معاً حقلين يبدو أنهما متصارعان فى الشركات الأخرى: الأول هو التفكير طويل المدى الذى يمثله هذا الاستثمار فى رأس المال الفكرى، والثانى هو التحليل المالى للمؤسسة. وقد استطاعت تحقيق ذلك عن طريق خلق نموذج للتخطيط المالى يدعم ثقافة المنظمة القائمة على البحث.

هذا النموذج يستخدم أسلوب القيمة الحالية للتدفق النقدى - discounted cash flow لحساب صافى القيمة الحالية لبراءات اختراعات الشركة. وحين تفعل ذلك تدخل فى الحسبان دورة حياة المنتج، التى تميل إلى القصر فى هذه الأيام. وتعتبر القيمة الحالية للتدفق النقدى عدواً من أعداء الاستثمار فى أشياء مثل الإنفاق على البحوث. فعادة يكون الوقت المتاح للمنتج قصيراً، لذا تبخس مهنة التمويل المحافظ عادة تقدير النجاح المتوقع. وبالتالى يبدو أى إنفاق ضخم على البحث والتطوير موضع شك من وجهة النظر العادية للقيمة الحالية للتدفق النقدى. ولكن ميرك، كالعادة، تنظر لهذا الإنفاق بصورة مختلفة. فالشركة تستخدم أسلوب القيمة الحالية للتدفق النقدى للمساعدة الفعالة فى تقرير ما إذا كانت تضع استثمارات كافية فى البحث والتطوير للاحتفاظ باستثماراتها فى رأس المال الفكرى حية ومزدهرة.

وتحرص ميرك بصورة غير عادية على تأكيد الحصول على أفضل العاملين الذين يمكن للشركة أن تستخدمهم، والعمل على الاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم. ويقول الدكتور بن شابيرو، وهو أحدث إضافة لفريق ميرك، إنه يؤمن أن نجاح ميرك ينبع من تفانيها فى الحصول على خبرات بارعة لتمارس الأبحاث العلمية الممتازة. ويرى جارى راسمسون مخترع دواء بروسكار الأمر على المنوال نفسه. فهو يقول إن الاختراع هو المناخ السائد فى ميرك. ويوضح ذلك قائلاً: «يأتى هذا المناخ نتيجة العناية بتعيين أفضل العاملين على مستوى الشركة كلها».

وتساعد سمعة الشركة أيضاً فى جهود تعيين الأفضل. فما الذى اجتذب راسمسون إلى ميرك منذ حوالى عشرين سنة مضت؟ يقول هو: «كان يبدو لى أنهم متربعون على ذروة البحث العلمى». وكنت قد سمعت هذه العبارة تتردد باستمرار. ويصف شابيرو منهج ميرك فى تطوير الأدوية بأنه «شئ ساحر». وكان هذا هو ما جاء به إلى ميرك إلى جانب الفرصة المتاحة له ليكون جزءًا من هذا السحر. ويقول راسمسون: «يريد الناس الفخر بما ينجزون». ولا شك أنهم يريدون الارتباط بشهرة ميرك ومجدها.

ما الذى يضفى على ميرك هذه الشهرة والمجد؟ لا شك أنه سجل الشركة الحافل بالاكتشافات. ولديها تاريخ طويل حافل بكونها الأولى فى الاختراع يرجع إلى الثلاثينيات عندما كانت الرائدة فى تصنيع سلسلة من الفيتامينات الأساسية، ويمتد حتى يصل إلى الوقت الحاضر بإنتاج ڤازوتك وميفاكور وبروسكار. ويلاحظ راسمسون أن العديد من العلماء الشبان العاملين فى ميدان الرعاية الصحية يعتقدون أن باستطاعتهم إحراز تقدم ملموس فى ميرك أكثر «من تركها، مثلاً، والعمل فى المجال الأكاديمى فى الجامعات أو غيرها». ولذا كان هناك أمام المعينين الجدد الكثير ليتعلموه عن ابتكار الأدوية، حيث تبدأ مساهمتهم بصورة فورية تقريباً. ويقول راسمسون: «إن مجرد وجود عاملين لامعين انتهوا لتوهم من دراساتهم العليا يجعلك دائماً على علم بأحدث التطورات فى الكيمياء. فعندما تقترح لهم شيئاً يرجعون إليك قائلين: «هذا ينجز بهذه الطريقة الآن». ويبتسم راسمسون وهو يعلق على ذلك قائلاً. «لا شك أن هذا يجعلك تظل على تواضعك كما يجعلك تتعلم باستمرار».

تمنحنا قصة شابيرو إحساساً بسحر استثمار ميرك فى العقول البارعة. وكان شابيرو ناجحاً بكل المقاييس قبل أن يلتحق بميرك فى عام1990. إذ كان رئيساً لقسم الكيمياء الحيوية بجامعة واشنطن فى مدينة سياتل. كان قد أمضى فى الجامعة عشرين سنة، وكان يشغل رئاسة القسم لمدة خمس سنوات. ويقول هو عن هذه الفترة: «لقد كنت سعيداً جداً

فى سياتل . وما زلت فى الواقع أحتفظ بمنزلى فى بوجيت ساوند . وكان لدينا قسم ممتاز للكيمياء الحيوية ، وكانت علاقتنا داخل القسم طيبة جداً ، وكان البحث يجرى بطريقة ممتازة ، وكان لدينا تمويل جيد . وكنت أستمتع بوقتى تماماً » .

وحدث فيما بعد أن قدم ندوة علمية فى ميرك وعلى أثرها عرضت عليه وظيفة ليعمل تحت إشراف سكولنيك فى إدارة البحوث على مستوى العالم . كان رد فعله لأول وهلة هو الرفض . فلماذا يترك نمط رائع للحياة ووظيفة جيدة؟ ثم بدأ يدرك : «إذا لم أقبل الوظيفة ، فلن أستطيع أن أنظر إلى نفسى فى المرآة» . فقد ظن أن هذه فرصة فريدة لن تتكرر ليكون بالحرف الواحد جزءاً مهماً من حركة تغيير مستقبل الطب . (كان شابيرو طبيباً من حيث التدريب ، رغم أن معظم عمله كان فى العلوم الأساسية) . وهو يوضح أن مجال علم الأحياء (البيولوجيا) يمر كله بثورة حقيقية الآن . ويبدو من الممكن التوصل إلى اكتشافات خاصة بكل مرض رئيسى ، ولا شك أن ميرك تعلم تماماً كيف تكتشف أدوية جديدة . وقد قال لى شابيرو : « لا يوجد فى البيئة الأكاديمية من يعلم شيئاً عن اكتشاف الأدوية» .

وبالنسبة للعديد من العلماء الذين تحدثت إليهم ، يحث العمل فى ميرك القوى الفكرية ويحفز العقل أكثر مما يحدث فى العالم الأكاديمى . فالعديد منهم يلاحظ أن البيروقراطية والسياسة تظهران فى ميرك بصورة أقل منها فى البيئة الأكاديمية . ويعلق آخرون بأنهم يفضلون ميرك حيث يستطيعون التركيز على البحث بدلاً من تقسيم وقتهم بين البحث والتدريس . والعديد منهم يفضل أن يتمكن من التدريس أو إلقاء محاضرة كأستاذ زائر . فكل هذه الأنشطة هى السبيل للاستمتاع بالجمع بين الحرية والمسئولية التى تمنحها ميرك لهم لكى يمارسونها بالطريقة التى تزيد من متعتهم . فهم يلقون التشجيع الإيجابى على نشر الأبحاث والاطلاع والمحافظة على الاتصال بزملائهم فى المجتمع العلمى .

سألت ڤاجيلوس سؤالاً واضحاً: «كيف تحتفظون بمقدرة العاملين على الابتكار، خاصة فى مثل هذا الصرح التنظيمى الضخم؟» وكانت إجابته موجهة مباشرة إلى لب الموضوع: «إنك تبدأ بأناس لديهم قدرة عالية على الابتكار. فنحن نقوم بالتعيين بحرص شديد، وبصعوبة أشد». وكان ڤاجيلوس فى السنوات العشر التى رأس فيها البحوث، يقابل شخصياً كل باحث وطبيب يقومون بتعيينه. وكذلك يفعل سكولنيك اليوم. ويقول ڤاجيلوس إن هناك نوعين من الناس فى مجال البحوث: بعضهم يعمل بطريقة أفضل عندما يكون وحده بعيداً عن الآخرين ثم يتوصل لأحد الاكتشافات من حين لآخر، و يفضل آخرون القيام بمجهود يقول عنه ڤاجيلوس إنه: «أصعب من ذلك». وتسعى ميرك إلى الحصول على النوع الثانى، وهم هؤلاء الذين يريدون استخدام أقصى ما وصل إليه العلم لمنع الأمراض أو الشفاء منها.

ويهتم ڤاجيلوس اهتماماً خاصاً بالإبقاء على صلته الوثيقة بمصدر العلم. وذلك عن طريق «إلقاء المحاضرات بصورة واسعة فى الجامعات». وهو ما زال يفعل ذلك حسبما يسمح له جدول أعماله، حيث يقوم بزيارة كليات الطب وكليات إدارة الأعمال محاضراً إما عن الكيمياء الحيوية وإما عن إدارة الأعمال حسب«ما يبدو الأصح والأفضل بالنسبة للمستمعين». وتعتبر هذه المحاضرات إحدى الطرق التى يتبعها للاحتفاظ بالتواصل مع الدارسين ومع أعضاء هيئة التدريس. « أنا أعرف معظم أعضاء هيئة التدريس، وأغلبيتهم تعرفنى جيداً. ولذلك فمن السهل علينا أن نجد عاملين على مستوى راقى جداً من الكفاءة».

وأيضاً تكافئ ميرك المقدرة على الابتكار. وإحدى الطرق المستخدمة لتحقيق ذلك هى منح مكافآت مالية للعلماء الذين لعبوا دوراً أساسياً فى التوصل إلى دواء جديد. قال لى آرت سترومر المدير التنفيذى لاستراتيجية الموارد البشرية وسياساتها في ميرك: «لقد فرغت لتوى من توقيع تسع وستين مكافأة خاصة للناس الذين كان لهم تأثير ملحوظ

وملموس فى تطوير وتصنيع بروسكار وطرحه فى السوق».

بل يوجد برنامج أهم يمنح خيارات حقيقية من الأسهم للأعضاء الأساسيين فى فريق تطوير الدواء. ولا تمنح سنوياً مثل الأسهم التى تمنح للإداره العليا. ولكنها تمنح عقب اجتياز المراحل الأساسية من عملية تطوير الدواء. على سبيل المثال، يمكن أن يمنح عدد معين من الأسهم عند إتمام أول اختبار ناجح فى أنابيب الاختبار. ويمنح المزيد عندما يجتاز الدواء المراحل المختلفة للتجارب الإكلينيكية. ثم هناك منحة ضخمة عندما يفوز الدواء بموافقة إدارة الأغذية والأدوية. وطبقاً لما يقوله ستيف دارين، نائب الرئيس لشئون الموارد البشرية، يخلق برنامج المكافآت الكثير من الإثارة حول التطوير الناجح لأحد الأدوية. وهو يقول: «إننا نحاول أن نقلد ما تقوم به شركات التكنولوجيا الحيوية الصغيرة».

تحاول ميرك أن تنتهج أسلوباً متحرراً فى مكافأة علمائها. إذ يحصل أيضاً أعضاء فريق مشروع تطوير الدواء، الذين لم يكتشفوا الدواء بأنفسهم ولكنهم قدموا مساهمة علمية هامة، على مكافآت خاصة أو على أسهم، على سبيل المثال. والاحتفاظ بأبرع الناس هو أحد الأسباب وراء هذا الكرم الواسع غير المتحفظ بالنسبة لنظام المكافآت. فالقضية هنا تتعلق بالأنا: إذ يوجد لدى العديد من أبرع الناس وأكثرهم ذكاء، الذين تحرص ميرك على اجتذابهم والاحتفاظ بهم، إحساس قوى بالأنا. وهذا جيد من ناحية، لأن إحساسهم القوى بالأنا يدفعهم للمغامرة فى مواقف يخاف فيها الملائكة. كما أنهم عادة لا يشكلون أى مشكلة عندما تكون نتيجة المشروع ما زالت غير مؤكدة. فالتحدى الذى يواجهونه فى هذه المرحلة يجمع بين العاملين بصورة قد لا تتحقق فى ظروف أخرى يختلفون فيها. وتظهر المشكلة عندما يتحقق النجاح، ويكون له عادة مئات الآباء والأمهات الذين أسهموا فى تحقيقه، حسب القول المشهور المعروف. فما من أحد يستطيع أن يحدد تماماً مقدار المساهمة التى قدمها كل فرد. والشئ الوحيد المؤكد هو شعور العديد من المشتركين فى النجاح بأن الجزء الخاص بهم هو الذى لعب الدور الأهم فى تحقيق

النجاح . وهنا تسود التفاهات ويتغلب الإحساس بالأنا على الحكمة .

وهذا هو أحد الأمراض التى يرى العاملون فى ميرك أنه لا علاج لها . واتباع السخاء هو أحسن ما يستطيعون تقديمه فى هذا الشأن عند مكافأة جميع المساهمين فى إنجاح المشروع . يقول سكولنيك : « أشعر شخصياً أن أفضل طريقة للتعامل مع المشكلة هى محاولة منح المكافآت على نطاق واسع ما أمكن ، ولكن بطريقة لا تشوه المساهمات المتميزة الحقيقية التى قدمتها القلة » . وعلى الرغم من السخاء وتعدد نظم الأجور المختلفة ، عقدت ميرك العزم على أن يكون الأجر مقابل الأداء المتفوق . يقول سترومر إنهم يحاولون تطبيق برامج مثل خيارات الأسهم والمكافآت الإضافية ، التى تحتفظ بها الشركات الأخرى للإدارة ، وتوزع على جميع العاملين حتى أقل المستويات الإدارية فى الشركة . وهو يقول : «ولكننا ضد فلسفة إعط شيئاً لكل فرد ونحن نؤكد تأكيداً تاماً فى جميع برامجنا للمكافآت على أنها تعتمد على الأداء» . وكان الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة هو المنحة الخاصة المكونة من حصة قدرها مائة سهم لجميع العاملين فى ميرك فى عام 1991 . وكانت بمناسبة مرور مائة عام على إنشاء ميرك . ويعترف سكولنيك أنه لم يتعامل أبداً مع مشكلة الإحساس بالأنا بطريقة جيدة كما يريد . فدائماً يوجد المعسكر الغاضب .

ولكن التقدير ـ ببساطة شديدة ـ يعنى الكثير من الآثار الطيبة . وعندما تحدثت إلى ستونر قالت لى وهى ترينى نسخة من جريدة «اليومية *The Daily*» : «هل تريد أن ترى شيئاً أشعر بالفخر به إلى حد بعيد؟» . كانت الجريدة خطاب أخبار داخلى يتكون من صفحتين . وكانت هذه النسخة تحمل صورة لكل من راسمسون وستونر على الغلاف على أساس أنهما هما اللذان بذلا الجهد الأساسى فى إخراج دواء بروسكار إلى الوجود . «وبالنسبة لى كان هذا التقديم أظرف الأشياء التى نشرت عن بروسكار . وأنا أفضل هذا عن المقالة التى نشرت فى جريدة *نيويورك تايمز* . وكانت ستونر تعنى بذلك القصة التى نشرت فى الصفحة الأولى فى باب الأعمال والتى ظهرت فى عدد جريدة

نيويورك تايمز الصادر فى يوم من أيام الأحد من شهر فبراير1992 .

عندما تحقق الفرقعة الكبرى

اتفق جميع من تحدثت إليهم فى ميرك على أن أصعب وأهم قرار إدارى فى البحث والتطوير هو معرفة متى تضع نهاية لمشروع ضخم لن يتحقق شئ من استمراره . والمشكلة كما ، أوضحنا سابقاً ، هى أن المشروعات الضخمة تستهلك موارداً كبيرة . وإذا لم يوقف المشروع أو يعاد توجيهه بسرعة كافية ، فسوف يضيع الكثير والكثير من المواهب والأموال . والمشكلة التى تحدث فى هذه الحالة هى أنه عندما يصل مشروع ما إلى حجم ضخم يكون هناك العديد من الأفراد الذين استثمروا سنين عديدة من عمرهم ، وإحساسهم بالأنا ، ومستقبلهم المهنى فى هذا المشروع .

وتعتبر تجربة ميرك فى دواء تجريبى لعلاج الإيدز أحد أمثلة العسل المر لكيفية التعامل مع هذه المواقف ، وتوضح أيضاً إلى أى حد يمكن أن يكون قرار إغلاق مشروع مؤلماً . يعلق ثاجيلوس : « لقد توصلنا إلى أحد الأدوية ، ولكن فيروس الإيدز كان أكثر ذكاءً منه» . وكانت ميرك متأكدة أنها على الطريق السليم . فقد توصل فريق العمل إلى اختراع مركبين مرتبطين ارتبــاطاً وثيقاً يسميان مثبطا إنزيم ترانسكربتيز العكسى reverse transcriptase inhibitors (RTIs) . وهذان المركبان يتداخلان فى نشاط إنزيم يسمى ترانسكربتيز العكسى ، الذى يفرزه فيروس الإيدز ويعتبر ضرورى لنموه .

ولسوء الحظ ، كان هذا الفيروس يتغير ويتحول ويطفر بسرعة مخيفة . وأظهرت التجارب أن الدواء قد هاجم الفيروس فعلاً ، ولكنه شجع على التكوين السريع لأشكال مطفرة من الفيروس . وكان الدواء ، الذى بدا واعداً ، يتسبب فى تدهور الأمور . وقال لى سكولنيك : «لقد شعرنا بخيبة أمل شديدة . فقد كان كل منا يعتقد أننا بهذا الجهد سنكون قادرين على تحقيق شئ لمرضى الإيدز . ولكننا لم نستطع(ولذلك كان علينا وقف هذا

المشروع بسرعة). وكان ذلك صعب جداً على كل منا من الناحية الانفعالية»، كان صعباً ولكنه ضرورى لمنع تكاليف التطوير من ابتلاع الشركة.

وبالرغم من التخلى عن منهج إنزيم ترانسكربتيز العكسى، فما زال برنامج أبحاث الإيدز فى ميرك يعتبر أكثر برامجها طموحاً. وبدلاً من الاعتماد على مدخل يسمونه «العلاج الأوحد monotherapy» (الذى يستخدم منهج إنزيم ترانسكربتيز العكسى)، تجرى ميرك الآن دراسات إكلينيكية لاستخدام هذا المنهج مع دوائين آخرين هما AZT و DDI. وبالإضافة إلى ذلك بدأت الشركة فى فبراير 1993 اختبار مدخل آخر على الإنسان باستخدام نوع آخر من المثبطات.

ويعتبر سكولنيك أن نظام الشركة، الذى أدى إلى وقف مشروع العلاج الأوحد المعتمد على مدخل إنزيم ترانسكربتيز العكسى بسرعة، قد ساعد على إحداث قفزة هائلة من التقدم فى الأبحاث باستخدام مداخل أفضل. ويوافق ڤاجيلوس على ذلك «إن عدد العاملين فى (أبحاث المدخل الجديد) ضخم. وكذلك يزداد أيضاً الإحساس بإلحاح الأمر». وتنبع هذه الحاجة الملحة من طبيعة المرض الوبائية، إلى جانب تلك الحقيقة التنافسية البسيطة التى تقول إن ميرك تريد أن تكون الأولى فى التوصل لدواء لعلاج الإيدز. «لقد التزمنا أساساً بهذا الأمر حتى ننجح أو نفشل».

ويبتسم ڤاجيلوس ابتسامة واسعة ويقول: «نحن لا نحب أن نفشل».

***

هل تستطيع ميرك أن تستمر على هذا المستوى العالى من الأداء فى المستقبل مع هذا الضغط المتزايد لخفض أسعار الدواء؟ من يعرف. فمن ناحية، تقدر تكاليف الأدوية بحوالى 7 بالمائة فقط من إجمالى تكاليف الرعاية الصحية، ومن ثم فليس توفير المال هو العامل الأول الذى يؤخذ فى الاعتبار عند محاولة خفض هذه التكلفة. ومن ناحية أخرى، تهدف شركات الأدوية المشهورة بالربحية إلى أغراض مثمرة، ويبدو أنه لا الجمهور ولا

السياسيين يريدون تفهم الحقائق السائدة وهى أننا فعلاً نملك منظم أو ضابط طبيعى لتكاليف هذا الجزء من التكاليف الكلية للرعاية الصحية ـ وهو يسمى منافسة السوق الحرة ـ هذا بالإضافة إلى أن الأدوية من أكثر أشكال الإنفاق على الرعاية الصحية فاعلية بالمقارنة إلى تكلفتها .

وهذا ، بالنسبة لى ، أكثر الحجج إقناعا بعدم زيادة السيطرة والرقابة على شركة مثل ميرك . حيث توفر أدوية مثل بروسكار ، وميفاكور ، وڤازوتك الملايين من الدولارات كل عام كانت سوف تنفق لولا هذه الأدوية على الجراحة والإقامة بالمستشفيات .

وإلى جانب هذا تضرب لنا ميرك مثلاً رائعاً فى كيف تكون المنظمة مواطناً ملتزماً . فمنذ سنوات مضت رأت الشركة أن هناك حاجة للسيطرة على تكاليف الرعاية الصحية ، فتطوعت بتحديد الزيادة فى أسعار الأدوية التى تقوم بإنتاجها وجعلتها فى حدود معدل التضخم . وتتخذ الشركة اليوم خطوات نحو زيادة تسويق الأدوية العامة . وفى ظروف معينة تمنح ميرك الأدوية بدون مقابل للمرضى الذين لا يستطيعون تحمل تكاليفه . فهى على سبيل المثال ، توفر الأقراص التى تمنع مرض عمى النهر river blindness فى المناطق التى تقع جنوب الصحراء الكبرى بأفريقيا ـ أو تبذل جهوداً خاصة لتوفير الأدويـــة الهامة للفقراء والمعوزين ـ مثل الأمصـــال بالمناطق الشعبيـــة فى المدن ، ومصل التهـاب الكبـد الوبـائى ـــ ب hepatitis-B فى الصين .

هذا ، وتحقق ميرك الربح لأنها تقوم على الابتكار ، ورغم حاجتنا الشديدة للسيطرة على تكاليف الرعاية الصحية ، فإن آخر شئ يجب أن نفعله هو أن نعالج هذا الأمر بطريقة تؤدى إلى قتل روح الابتكار والاختراع فى شركة مثل ميرك .

11

تدني الجودة في منتجاتنا

التخبط والتوقع وتخصيص الموارد في موتورولا

يعلق بوب هاس الرئيس التنفيذى لشركة ليفيز قائلاً إن الاستراتيجية يمكن أن تكون شيئاً جامداً، وتحليلياً، ويفتقد إلى الحيوية، ولكن هذا ليس صحيحاً فى جميع الأحوال. استمع مثلاً لما تقوله پاتى بارتن من شركة موتورولا عن استراتيجية هذه الشركة المنتجة للمنتجات الإلكترونية التجارية لكى ترضى العميل تماماً : «الشئ الذى يذكر هو أننى لم أعمل بهذه الصورة الكادحة فى حياتى من قبل. ولكننى أعتقد أن الوضع يستحق ذلك. فأنا أذهب للمنزل فى المساء وأنا أشعر أن لعملى قيمة تركت اختلافاً جوهرياً فى العمل. وهو ليس اختلافاً بالنسبة للصناعة الخلوية cellular، وليس اختلافاً فى موتورولا وحدها، ولكنه اختلافاً ذا قيمة للوطن نفسه».

تعمل بارتن مشرفة فى مستوى الإدارة الوسطى بأحد مصانع موتورولا القريبة من المقر الرئيسى للمؤسسة فى مدينة شومبيرج بولاية إلينوى، حيث ينتج المصنع الأجزاء الرئيسية للتليفونات الخلوية Cellular phones. فما الذى بعث فيها وفى آلاف العاملين الآخرين فى موتورولا كل هذا الحماس ؟ إنها مجموعة من البرامج التى بدأ تطبيقها فى

عام1981 ، بعد مرور عامين على الموقف الذى استمع فيه بوب جالفين، الرئيس التنفيذى للشركة، مندهشاً إلى أحد مديرى المبيعات وهو يقول له : «إن جودة منتجاتنا متدنية للغاية».

ويمكننا أن نتعلم، من حافز موتورولا المعلن للتغلب على الجودة المنفرة، كيف يمكن أن يكون الجهد الذى يبذل للارتقاء بالجودة استراتيجياً. ومن بين الدروس التى يمكننا تعلمها من موتورولا، تبدو الدروس التالية أكثرها أهمية :

- الجودة الشاملة والخدمة الشاملة ما هما إلا شئ واحد. فهما معاً تضيفان الكثير إلى الميزة الاستراتيجية التى تسميها موتورولا الآن : «الرضا التام للعميل».
- يستغرق تحسين الجودة المؤثر والفعال وقتاً وجهداً أكبر مما تتصور. وهذا هو ما يجعل تحسين الجودة أساس الاستراتيجية الجيدة ـ لأن معظم المنافسين لا يتحلون بالصبر ولا يملكون « الإرادة» اللازمة لتقليدك، كما يقول جورج فيشر الرئيس التنفيذى.
- يجب أن تكون الجودة الشاملة، التى تبدو أحياناً وكأنها موضة أو كلمة رنانة، الأساس المتين الذى تقوم عليه استراتيجية المؤسسة. وترشدنا موتورولا إلى السبيل لتحقيق ذلك ـ وهو بذل الوقت والجهد، بالإضافة إلى رعاية تامة واهتمام لا يتزعزع من جانب الإدارة العليا. والأكثر من ذلك أهمية، هو أن موتورولا توجه جهودها إلى الخارج (نحو العملاء والموردين)، وليس إلى الداخل (لإرضاء الرئيس).
- بالرغم من هذا الحشد الزاخر من الأساليب والمتخصصين الذى يحيط بالحركة الأمريكية نحو الجودة الشاملة والخدمة الشاملة، إلا أن المفاهيم التى تقوم عليها هذه الحركة بسيطة ومباشرة تماماً. ولكن تكييف هذه المفاهيم لا يمت إلى البساطة بصلة. وقد طورت موتورولا، مثل شركات الجودة الشاملة الناجحة الأخرى، مدخل الجودة المتميزة الشاملة الخاص بها.

• ينص الفرض القديم عن الجودة، الذى ما زال يستند إليه الكثير من المديرين، على أن الارتقاء بمستوى جودة ما تقدمه يزيد من التكلفة حتماً. ولقد نفى فيليب كروسبى هذا التصور فى كتابه الرائع« الجودة مجانية *Quality is Free*». والحقيقة كان كروسبى يتفهم الأمر تماماً. إذ أدت استثمارات الجودة الشاملة فى موتورولا إلى إضافة سعدت بها الشركة بلغ مقدارها 3.2بليون دولار فى صافى دخل موتورولا فيما بين عامى 1987 و 1992 : ومن هنا يمكن القول أن الجودة الشاملة تضاعف الأموال ولا تستهلكها.

• تبدأ معظم برامج الجودة الشاملة العظيمة بأهداف مفرطة فى طموحها. هذه البرامج تحقق نجاحاً، وتجعل المدخرات التى تحدثت عنها ممكنة، لأن الشركات ترتكب أخطاء بمعدلات عالية أكثر مما يتصور معظمنا. ومن المعروف أن تكاليف إصلاح شئ أنجز منذ البداية بطريقة خاطئة باهظة للغاية.

• ترتبط العمليات الخاصة بتحسين الجودة ارتباطاً وثيقاً لا ينفصم باختصار وقت دورات العمل (مثل الوقت الذى تستغرقه الدورة بين وصول أمر الشراء من العميل وتسليم المنتج).

• من الناحية العملية، تستفيد جميع الأطراف المعنية فى الشركة من جهود تحقيق الجودة الشاملة.

• يستفيد حملة الأسهم فى موتورولا من الوفورات فى التكاليف، ومن المزايا الاستراتيجية الهائلة التى يمكن أن يحققها برنامج الجودة الشاملة.

• يستفيد العاملون فى موتورولا من تحقيق الجودة الشاملة لأنها تشبع احتياجات أساسية لدى البشر. فهى تعيد للوظائف ما كانت تمثله من الإحساس بالفخر والتحدى والتعلم والإبداع فى الأداء. كما أنها تضخ الرقابة وتدفعها فى جميع مستويات السلم التنظيمى.

• يستفيد العملاء لأن البرنامج يرغم موتورولا على تعريف الجودة بأنها تفعل كل ما يرضى العميل.

- يستفيد المديرون فى جميع المستويات الإدارية عن طريق عملية تسمى الاهتداء بمعايير ومقاييس تشجعهم على التعلم من أفضل النماذج العالمية، وليس التعلم من أخطائهم فقط.

- ويستفيد الموردون، إذ يبدأ التعامل مع من يستطيع توريد منتجات عالية الجودة للشركة على أساس المشاركة مع موتورولا، التى توفر لهم نوعاً من الأمان على المدى الطويل. ومن ثم لا تتشتت جهودهم فى معارك مستمرة مع المنافسين الأقل كفاءة الذين يضاربون بالأسعار.

- تستفيد المجتمعات المحيطة بموتورولا حيث تتطلب الجودة الشاملة استثمار فى التعليم الأفضل، ومن ثم تستثمر شركات مثل موتورولا أكثر و أكثر فى مجال التعليم.

- وهكذا فليست استراتيجية الجودة الشاملة مجرد برنامج عن الجودة أو الخدمة. ولكنها تعنى بناء علاقات طيبة مع جميع الأطراف الذين يتعاملون مع الشركة ـ والمقصود بها علاقات ممتازة يصعب جداً أن يحل المنافسون محلها.

الجودة تتطلب وقتاً

عندما يطلب إلى العليمين ببواطن الأمور تعيين الواقعة التى ألهبت حماس موتورولا ودفعتها لتحسين الجودة، فإن معظمهم يشير إلى ذلك الاجتماع الذى عقد فى أوائل عام1979، وأصبح أسطورة الآن. قال لى المدير التنفيذى الرئيس السابق: « فى عام 1978، كان لدينا العديد من المشاكل، وكانت لهذه المشاكل طبيعة خاصة دفعتنى إلى اقتراح عقد اجتماع موسع لجميع المديرين فى الشركة. ولم يكن ذلك شيئاً ثورياً أو غير عادى ـ لأن موتورولا لها تاريخ طويل فى عقد هذه الاجتماعات مثل معظم الشركات. ولكن كانت هذه هى المرة الأولى التى يقضى فيها جميع المديرين فى الشركة (كان عددهم حوالى

ثمانين مديراً فى ذلك الوقت) ثلاثة أيام كاملة معاً فى فندق يقع بوسط مدينة شيكاجو .

يقول جالفين عن هذا الاجتماع « إذا كنت حاضراً معنا ، فربما قلت إنك حضرت ألف اجتماع مماثل . فقد كان هناك جدول الأعمال الجيد ، والعديد من العروض الجيدة ، والوقت الوفير المخصص للمناقشات ، وتناولنا العديد من القضايا الفريدة فى نوعها بالنسبة لنا ـ ولكن لم يكن هناك شئ له أهمية خاصة بأى معنى من المعانى» . هذا هو ما كان يبدو فى الظاهر على الأقل . ولكن تأمل السبب فى الاجتماع : قال جالفين الذى كان يحاول تطبيق نصيحة علمها له والده پول جالفين مؤسس شركة موتورولا ، إن الغرض الحقيقى للاجتماع هو : «الاستمرار فى الحركة من أجل الحركة فى حد ذاتها» . وقد يبدو هذا فكرة هامشية ، ولكنها ليست كذلك . بل إنها قاعدة استراتيجية أساسية . وإذا كنا قد تعلمنا درساً واحداً عن الاستراتيجية فى العقدين الماضيين فهو أن التنبؤ عبث لا طائل من ورائه . ولعلنا نتساءل ماذا إذن نفعل بالاستراتيجية إذا احتجنا إليها ولم نستطع الاعتماد على التنبؤ؟ الإجابة هى أن تجرب شيئاً ما ، فإذا لم يؤد إلى نتيجة ، حاول مع شئ آخر . وبعبارة أخرى ، أن الاستمرار فى الحركة هو فى حد ذاته شكل من أشكال التخطيط .

وفى حالة اجتماع المديرين فى موتورولا عام 1979، أدت قاعدة الحركة من أجل الحركة فى حد ذاتها إلى تغيير مسار الشركة . فعندما أوشك الاجتماع على الانتهاء وقف أحد مديرى المبيعات وإسمه آرت سندرى ، وكان يجلس هادئاً معظم الوقت فى الأيام الثلاثة ، وقال : « أعتقد أن جدول الأعمال جيد . وأننا نحرز تقدماً . ولكننا لا نبحث الموضوع الصحيح . فالجودة التى نقدمها متدنية للغاية . ويقول لى عملائى الذين أتعامل معهم أنهم لا يحترمون الجودة التى نقدم بها منتجاتنا» . وكان وقع هذه العبارة البسيطة على المجتمعين مذهلاً كالقنبلة المدوية التى أحدثت هزة عنيفة .

لم يستطيع جالفين أو غيره ممن تحدثت إليهم فى موتورولا ، أن يقدم لى تفسيراً

للتأثير الهائل الذى تركته عبارة سندرى. فقد صادف معظمنا، مثل سندرى، أناس يتوسلون بحرارة طالبين التغيير، ولكننا كنا نتجاهلهم، أو تضيع توسلاتهم هباءً تحت ضغط جدول الأعمال. ولكن سندرى كان ناقداً ساخطاً له وزنه، فهو مدير مبيعات لأحد أعمال موتورولا سريعة النمو والأكثر ربحاً، وتتمتع بأكبر حصة من السوق العالمى. ولكنى أعتقد أن السبب وراء هذا التأثير الذى تركته ملاحظة سندرى، التى كانت بمثابة اللحظة الفاصلة فى قدر الشركة، له علاقة بالتوقيت الذى ألقيت فيه: فقد كان المديرون فى موتورولا مهيئين للاستماع إلى هذا النقد.

وحتى نفهم السبب، تأمل هذه اللقطة التى توضح كيف لعبت كل من الخدمة والجودة دوراً رئيسياً على مدى تاريخ موتورولا. فقد بدأت موتورولا فى الظهور فى سبتمبر عام 1928، عندما بدأ بول جالفين وشقيقه جو فى تجميع بدائل البطاريات (وهى آله تلغى تماماً الحاجة إلى استخدام البطاريات فى أجهزة الراديو الأولى) فى شرفة مؤجرة فى الجانب الغربى من شيكاجو. وسرعان ما أدرك بول، وهو صاحب الرؤية المستقبلية، العلاقة بين الراديو وحب الأمريكيين للسيارات. وفى عام 1930 قرر الشقيقان بناء راديو للسيارة، وبهذا تغير إسم مصانع جالفين إلى موتورولا، وهو إسم يفيد ضمناً معنى الراديو المتحرك. كان تخيل الموسيقى على عجلات متحركة فكرة جيدة، ولكن عندما حاولت موتورولا تنفيذها صادفت أول مواجهة مع ما نسميه الآن مشكلة الجودة الخطيرة. فلم يكن لدى تجار السيارات والموزعين أدوات لتركيب أو لإصلاح راديو السيارة. وأدرك بول جالفين المشكلة على الفور، وأنشأ بنفسه منظمة خدمات تقوم بتدريب تجار السيارات. ونجحت الفكرة، واتسعت أعمال موتورولا.

والفكرة التى جعلت ما قام به غاية فى الأهمية، هى نفسها التى تجعل برامج الجودة الشاملة غاية فى الأهمية الآن. فقد أدرك أن العملاء لا يشترون المنتج وحده. ولكنهم يسعون وراء شراء مجموعة من المكونات تشمل المنتج نفسه، وسمعة الشركة المنتجة

بالنسبة للجودة والخدمة، وبالطبع السعر. والحقيقة أن معظم المستهلكين، على استعداد لدفع زيادة قليلة فى السعر مقابل الجودة : بمعنى أن يؤدى المنتج وظيفته بكفاءة أو يمكن إصلاحه بسهولة عندما لا يؤدى هذه الوظيفة.

لم تكن المسافة طويلة، بين إنتاج موتورولا راديو السيارة وإنتاج المنتج الذى أطلق للشركة العنان لأوقات مزدهرة. ففى أثناء سفره لأوروبا فى الثلاثينيات شعر بول شعوراً قوياً أن الحرب وشيكة الوقوع. وتوقع أن تكون هناك حاجة عظيمة لمنتج كانت موتورولا تنتجه لأقسام الشرطة ـ وهو (جهاز اتصال راديو) محمول للحديث فى اتجاهين. كان أول ظهوره فى عام 1940 باسم هاندى توكى Handie-Talkie، ثم بيع بعد ذلك تحت الاسم الأكثر تداولاً ووكى-توكى Walkie-Talkie فى 1943. وقد قفز هذا المنتج بمبيعات موتورولا من أقل قليلاً من عشرة ملايين دولار فى عام 1940إلى ما يزيد على 80 مليون دولار فى عام 1944. (و تسببت نهاية الحرب فى انخفاض حاد فى المبيعات. وبحلول عام 1946 انخفضت مبيعات موتورولا إلى 23 مليون دولار. ومع حلول عام 1949 ونجاح أعمال موتورولا فى التليفزيون عادت المبيعات مرة أخرى إلى 80 مليون دولار).

التوقع والتعهد بتخصيص الموارد

كان « التوقع والتعهد» هما الفكرتان اللتان توجهان استراتيجية موتورولا. وما زال بوب جالفين يزين محادثات العمل بهذه العبارة. فقد ميزت هاتان الفكرتان نجاح المنشأة: حيث توقعت موتورولا الحاجة إلى الموسيقى أثناء القيادة، وخصصت الموارد اللازمة لحل مشكلة الخدمة. وتوقعت الحاجة إلى جهاز الاتصال هاندى ـ توكى. وتوقعت أيضا سوقاً للتليفزيون سريعة النمو. وفى عام 1947، قدمت إلى السوق أول جهاز تليفزيون يستطيع المستهلك شراءه مقابل أقل من 200 دولار. وبعد اختراع الترانزستور فى نهاية ذلك العام، بدأت موتورولا فى تخصيص موارد ضخمة جداً : فقد أغدقت الملايين على صناعة أشباه

الموصلات لمدة تزيد على عشر سنوات. وفى عام 1992 كانت موتورولا ثانى أكبر مصانع أشباه الموصلات فى أمريكا الشمالية ورابع أكبر مصنع فى العالم كله.

وبينما كان تتابع منتجات موتورولا يتوالى منطقياً من منتج لآخر على مدى سنوات عديدة، إلا أن أشباه الموصلات كانت مختلفة مما كان له أثر فى عدم تواصل هذا التتابع التقنى. وكثير من الشركات لا تعبر أبداً هذا الانتقال التقنى من منتج لآخر مختلف، ربما لأن الاستثمارات الضخمة فى المنتجات والطرق القديمة تمنعهم من ذلك. ولقد حاولت شركات RCA ووستنجهاوس وجنرال إلكتريك وكلهم جميعاً من المصانع الضالعة فى صناعة الأنبوب المفرغ من الهواء، ولكنهم عجزوا تماماً عن هذا التحول لتصنيع الترانزستور.

والعزوف عن إجراء هذا التحول شائع، وقد سجله باستفاضة ريتشارد فوستر فى كتابه *الابتكار: ميزة المبادر* *Innovation : The Attackers Advantage*. إذ يبدو دائماً الاستمرار فى الاستثمار فى أحد مجالات التكنولوجيا التى أثبتت إحدى الشركات نجاحها فيه، أكثر ربحية وأقل مخاطرة من تجربة شئ جديد. ويرجع هذا إلى أن المقاييس العادية التى نستخدمها لتقويم بدائل الاستثمار تميل إلى التركيز على المدى القصير، بالرغم من أن هذه المقاييس لا يفترض أن تكون كذلك.

و انهمكت موتورولا تماماً فى إنتاج الأنابيب المفرغة من الهواء وكذلك الآخرون. ولم يشعر بول جالفين ولا ابنه بوب بأى حماس خاص للاستثمار فى الحالة الصلبة. ولكن أحد العلماء الرئيسيين فى الشركة ويدعى دان نوبل كان متحمساً لهذه الصناعة. فقد قرأ نوبل عن اختراع شركة AT&T للترانزستور واستطاع أن يدرك أهميته. فألح على هذه الفكرة، وكان لدى جالفين من التقدير السليم ما دفعه للاستماع إليه. وما زال بوب جالفين يحب رواية هذه القصة، فيقول: عندما استمع والدى، أعطى بذلك درساً لكل من فى

الشركة، وهو : ليس الرؤساء هم الأذكى دائماً، ولذا يجب الاستماع لما يقوله العاملون في المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم وكذلك يجب أن تؤخذ أقوالهم مأخذ الجد، ويجب تحدى كل شئ بما في ذلك المؤسس والرئيس.

ما زال هناك شئ آخر وهو، لو لم تخفق موتورورلا فيما مضى في توقع وتحسب شئ ما لما أعطت أذناً صاغية أبداً لما قاله آرت سندرى في ذلك الاجتماع الفاصل في حياة موتورولا. وكان ذلك هو نجاح اليابانيين في صناعة المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية. وعلى منوال ما تعلمته موتورولا حين أنتجت راديو السيارة، فقد طرحت التليفزيون كواسار Quasar بالسوق في عام 1967. وفي ذلك الوقت كان من العادى جداً أن تشترى جهاز تليفزيون جديد، وعند توصيله بالكهرباء، وإدارة المفتاح، يتعطل عن العمل خلال الساعات الأولى من تشغيله. وكان العطل السريع عند التشغيل شائعاً جداً في جميع المنتجات الإلكترونية حتى أنه كان مقبولاً كجزء عادى من العمل في هذا المجال. ومن هنا كان ظهور رجل إصلاح التليفزيون الذى كان باهظ التكلفة، وغالباً غير كفء للعمل، ولكنه كان متاحاً دائماً.

وانطلاقاً من وجهة نظرها نحو الجودة والخدمة، عقدت موتورولا العزم على اتخاذ خطوة لحل هذه المشكلة. وقام ستيف آلن وزوجته جين ميدوز بتوضيح الأمر للجمهور في الإعلانات عن تليفزيون كواسار فقد شرحوا للمستهلك أن الجهاز الجديد الخالى من الأنبوب يحتوى على وحدات في حالة صلبة أو التوصيل بمصدر للكهرباء «يعمل داخل درج». فإذا توقف أحد الأجزاء في هذه الوحدات عن العمل، ينزع الفنى ببساطة هذا الجزء ويضع محله جزءاً جديداً ـ هكذا بدون أى معاناة أو إرسال الجهاز لينتظر في محل الإصلاح. وكانت موتورولا بذلك قد نجحت في رؤية المشكلة التى تواجه المستهلك وعالجتها، تماماً كما فعلت في الأيام الأولى لتصنيع الراديو. ولكنها لم تتوقع

وتتحسب المشكلة الحقيقية ـ وهى أن المستهلك لايريد أن يصاب جهاز التليفزيون بأى عطل على الإطلاق. وكان هذا هو ما توقعته اليابان.

فبعد أن سئم اليابانيون صورتهم كمنتجين لمنتجات إلكترونية رخيصة مقلدة، بدأت المنشآت الإلكترونية اليابانية تتبع نصائح كل من و. إدواردز ديمنج، وچو چوران الرائدين فى عالم الجودة حينئذاك وحتى الآن. كان جزء من نصائح ديمنج دائماً هو صنع المنتج سليماً منذ البداية. ولم يكن هناك مكان فى تعاليم ديمنج لقبول عطل الجهاز عند التشغيل كشئ عادى. ولذلك صمم اليابانيون أجهزة نادراً ما يصيبها العطل عند التشغيل فى حين كانت موتورولا تسرف فى إطراء فضائل الإصلاح السهل. وفى النهاية أقلعت موتورولا عن إنتاج المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية.

ويبدى بول نواكس، نائب رئيس موتورولا، ملاحظاته عن ذلك ويقول: «من وجهة نظرى الشخصية، أننا لو لم نعتبر العطل فى بداية التشغيل شيئاً عادياً، لبذلنا جهداً أكبر للارتقاء بجودة التصميم وجودة العمليات حتى نتخلص من العيوب الخفية، ولكان عملنا فى مجال إنتاج أجهزة التليفزيون فى الولايات المتحدة مستمراً حتى اليوم». ولا يوافق الجميع على رأيه هذا. ويعتقد الآخرون فى موتورولا، بناء على أسس مقبولة، أن الأعراف التى تنتهجها اليابان فى ممارسة التجارة من شأنها أن تحكم على المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية بالإخفاق على أية حال. وربما يكون السبب فى الاستماع لملاحظة سندرى عن سوء جودة المنتجات وإحداثها لهذا التأثير، هو أن موتورولا، بالإضافة إلى العديد من الشركات الأمريكية الأخرى، كانت من الصفوة فى إنتاج المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية. وكانت موتورولا تعلم جيداً أن سوء الجودة هى التى حكمت عليهم بالإخفاق فى إنتاج أجهزة التليفزيون. ولذا لم يكن لديهم أى استعداد لتكرار الخطأ نفسه فى العمود الفقرى لأعمالهم ـ أى المنتجات الإلكترونية التجارية.

الإدارة بالتخبط والتحرك

يقول جالفين أنه لا يستطيع أن يتذكر بالضبط ماذا حدث فى الأشهر الأولى التى تلت هذا الاجتماع الفاصل. فقد حدثت أمور عديدة، ولكن لم يكن أى منها مسبوقاً بتنظيم دقيق محكم. وقررت الإدارة العليا فى موتورولا أن تكون الجودة على رأس أولوياتها، وإن كان ذلك هدفاً غير رسمى. ولكن كما يقول جالفين : «لقد حاول الناس تجربة بضعة أشياء، وتخبطنا ونحن نستعرض الأفكار والأساليب المختلفة. ولكننا قررنا بصفة أساسية أن نستمر فى طرق هذه المشكلة». ومرة أخرى نرى هنا المقولة السابقة الحركة من أجل الحركة فى حد ذاتها : الإدارة بالتحرك والتخبط.

والفكرة ليست مجنونة كما تبدو. فقد توصل جيم آدمز ، الأستاذ بجامعة ستانفورد الذى يدرس عملية الابتكار فى الأفراد والمنظمات، إلى أن التخبط هو جزء من عملية خلق أى شئ جديد. وهو يوضح ذلك فى محاضراته عندما يسأل ببلاغة الطلبة مقارنة الوقت الذى يستغرقونه فى كتابة أحد الأبحاث بما يجب أن يستغرقه البحث من الوقت. ويوافق معظم الطلبة على أن البحث يستغرق وقتاً أطول مما يجب بمعدل من خمس إلى عشر مرات. ويتعجب آدمز قائلاً : «وقت ضائع!» فعملية الابتكار التى يوضحها، تشمل كل شئ من اختراع المنتجات الجديدة، إلى كتابة الرسائل العلمية، إلى توجيه المنظمة، وتنطوى دائماً تقريباً على الكثير من الوقت الضائع وبالتالى تستغرق وقتاً أطول مما «يجب». وهو يشرح قائلاً لقد وضح البحث أن الوقت الضائع شريك لا مفر منه فى كل تغيير خلاق.

ولكن لا يعنى هذا الوقت الضائع، أنه وقت يتوقف فيه العقل عن العمل تماماً. فالعاملون فى موتورولا لم ينتظروا معجزة تهبط من السماء للتوصل إلى تشغيل جهاز التليفزيون كواسار القديم. فأطلقوا العديد من المبادرات مستهدفة كلها الاتجاه العام للمشكلة. وكانت إحدى المبادرات تقضى باستدعاء العديد من المستشارين والمرشدين الذين قدموا العديد من الأفكار التى راقت جميعها لإدارة موتورولا.

كانت إحدى المبادرات الأخرى تقضى بتعيين أحد «مدربى المنظمات» على الجودة، بحيث يكون شخصاً عالى المصداقية جديراً بالثقة. وكان رجال موتورولا يرون أن ذلك لا يعنى أن يكون خبيراً فى الجودة بكل تأكيد. وبدلاً من ذلك، وقع اختيارهم على جاك جيرمين، أحد المديرين فى الهيكل التنظيمى الذى لم يعرف الكثير عن برامج الجودة، ولكن كان مساعداً جديراً بالثقة إلى حد بعيد للمدير العام لمجموعة الاتصالات الناجحة جداً فى موتورولا. وبعد تولى جيرمين مسئولية المهمة المسندة إليه بفترة قصيرة، بدأ الأشخاص الرئيسيون بوحدات التشغيل فى موتورولا مقابلته بانتظام فيما أصبح يسمى رسمياً فيما بعد مجلس الجودة بالمؤسسة. ومع نهاية عام 1981 كانت معظم أقسام التشغيل قد جعلت هؤلاء الذين يتولون وظيفة جيرمين تحت الإشراف المباشر لرئيس القسم.

يعلق جالفين على كل هذه الأفكار والمبادرات قائلاً: «كان الأمر يبدو وكأننا نزين شجرة عيد الميلاد باللعب الصغيرة، وكانت الشجرة تبدو أجمل مع إضافة كل لعبة». لقد تخبط العاملون فى موتورولا، وحاولوا طرق العديد من المسارات التى ظهر أنها مسدودة، وبالنظر إلى الوراء الآن نجد أنهم صادفوا فى ذلك الوقت العديد من المواقف التى قد تمثل وقتاً ضائعاً. أما فى هذه الأيام، فلا تحتاج الشركات لخوض تجربة هذا التخبط لأنها محصنة بأدوات مثل التجارب السابقة، والأمثلة الناجحة التى وضعتها شركات مثل موتورولا، والإرشادات التى وضعتها المؤسسة التى تمنح جائزة بولدرج. ولكن لا يمكن تجنب بعض هذا التخبط ويجب أن يكون متوقعاً.

وفى الحقيقة، قد يكون التخبط الخطوة الضرورية لتكييف الجودة الشاملة وفقاً لثقافة التى تتميز بها كل شركة على حدة. وقد يؤدى عدم تكييف الجودة الشاملة مع ثقافة المنظمة إلى فشل معظم برامج الجودة فى تحقيق أهدافها. وحتى أفصح عن المعنى، أقول إن برامج الجودة «ليست دواء سحرياً لعلاج جميع الأمراض»، لأن الشركات حينئذ تتعامل معها وكأنها فعلاً فى حد ذاتها هى هذا الدواء. إذ يسرع المديرون للحاق بالاستعراض وقرع

الطبول وهم يعرفون القليل عن هذا الشئ الذى نجح فى شركة أخرى. ثم يبذلون الجهد المطلوب مهما كان للسير فى الطريق الذى انتهجته شركة أخرى للنجاح.

ولكن كل الشركات التى أعرف أنها نجحت فى تطبيق برامج الجودة الشاملة ـ شركات مثل موتورولا، وفيديرال إكسبريس، وبروكتر وجامبل ـ طورت المدخل الخاص الذى يناسب متطلباتها تماماً. فكل منظمة يجب أن تجد طريقها الخاص، مما يعنى أنه لا بد من ضياع قدر معين من الوقت. أما هؤلاء الذين يحاولون الانتظار حتى يتضح الطريق ـ أو لا يستطيعون تحمل الغموض الذى يصحب التخبط ـ فسوف يتخلفون عن الركب.

ما هى الجودة الشاملة؟

من الممكن تفهم تسلط فكرة الجودة الحالى على تفكيرنا. فقد تركت الجودة المتدنية بالمقارنة مع أعلى جودة ممكنة خللاً كبيراً وثغرة هائلة فى معظم الشركات الأمريكية. واستطاع اليابانيون والألمان وغيرهم من المنافسين الأجانب النفاذ من هذه الثغرة والتفوق فى الإلكترونيات الاستهلاكية وفى صناعة السيارات إلى آخر القائمة التى نعرفها جميعاً.

ولذا، فنحن نستميت الآن فى إصلاح هذا الخلل وسد هذه الثغرة وتوفر لنا برامج الجودة الشاملة الأدوات السليمة لتحقيق هذا الإصلاح والقلة هم الذين يدركون حجم العمل المطلوب. فما هو هذا الشئ المعروف بالجودة الشاملة أو الخدمة الكاملة؟ لا شك أن وصفه سهل جداً. أما تحقيقه فصعب للغاية.

الجودة الشاملة أو الخدمة الكاملة هى مجموعة ضخمة من العمليات المملة التى تصيب الإنسان بالدوار، وإذا طبقت فى كل زاوية وركن من أركان المنظمة، لأدى ذلك إلى ضمان أداء عملك بما يرضى العميل، وضمان اعتماد العملاء عليك فى إنتاج منتجات تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل؛ وثقتهم فى خلو الفواتير التى ترسلها إليهم وباقى

الإجراءات الإدارية الأخرى من الأخطاء، وإلى ثقتهم فى إمكان الاعتماد عليك فى تقديم خدمة فائقة وغير عادية إذا كانت الخدمة جزءاً مما يشترونه.

لقد استخدمت كلمة «مملة» مقلداً فى ذلك روجر سلاتر مدير عام رقابة العمليات المتكاملة فى شركة الصلب LTV Steel. ففى كتابه الرائع *إدارة العمليات المتكاملة: نموذج للجودة* *Integrated Process Management: A Quality Model*، يقول:

من أكثر الأشياء التى تسبب الملل فى الحياة وتفتقد الملامح المحددة والمميزة لها أن تجد عملية من العمليات تسير كما يجب... (وبالعكس) هل يوجد ما يسبب الرعب أكثر من انفجار مأساوى فى أحد الأفران، وخاصة فى الليل؟ أو النار المندلعة من سدادة مغرفة الصلب المعيبة التى تلقى من الصلب المنصهر على الأرض أكثر مما تصبه فى القوالب المخصصة لذلك؟ أو الحادث المؤسف المعروف لدى العاملين فى التصنيع «بفشل» مصنع تشكيل المعادن، حيث تقفز شرائط المعدن المنصهر الحمراء فى عنف وبدون توقع إلى أعلى وفوق هياكل التشكيل وفى الطرقات، وربما تشتبك أعلى أرض المصنع وفوق الروافد الخشبية التى تدعم السقف؟

ولكن الأمر الأكثر إثارة من هذه الأحداث نفسها غير المرغوب فيها إنما هو الطريقة العادية للاستجابة لها. فالأشخاص البارعون يتصرفون فوراً وبطريقة قاطعة وهم على دراية تامة بما يجب أن يفعلوه. ولما لا؟ فهذه أمور تحدث بصفة روتينية، حيث يستخدم الميكانيكيون والكهربائيون وغيرهم من الإخصائيين جميع مهاراتهم المناسبة، وبسرعة يعالجون المشكلة التى تعوق التشغيل، تاركين وراءهم بقايا المعدات والمنتجات المحطمة والملتوية والغريبة الشكل... وفى الوقت نفسه تطبق (المنافسة اليابانية) طريقتها المملة متغلبة بذلك علينا.[1]

وكما يشهد سلاتر، والعاملون فى موتورولا وغيرهم، فهذه العمليات المثيرة التى يصعب السيطرة عليها والفنيون الأبطال والمديرون الذين يبذلون جهدهم لإنقاذ الموقف لا يقتصر وجودهم على المصانع فقط. يقول سلاتر: «خذ مثلاً الإدارة الضعيفة لأحد

المكاتب، فهنا لا نجد شيئاً مثيراً، ولكن ربما نجد شيئاً من الأفضل وصفه بأنه مسلى ـ ربما يكون كوميدياً، إن لم يكن مأساوياً فى حد ذاته. ولكن المكتب المنظم الآن أصبح مملاً. ولا يوجد فيه ما يستحق الرؤية» [2].

أنا أنقل عن سلاتر باستفاضة، لأن هذه الصور المتناقضة التى يستخدمها توضح لنا بصورة صارخة ما هو المقصود بالجودة الشاملة. فالجودة الشاملة إذن هى عملية تسير بموجبها الأمور بانتظام. فما هو الجديد فى ذلك؟ العملية التى تعمل بانتظام فى الصناعة الأمريكية هى الاستثناء وليست القاعدة. أما ما يحدث بانتظام فى معظم المنظمات فهو الأعطال والأحداث المؤسفة المماثلة لحادث صناعة الصلب الذى يعادل القول السائد فى الجيش (الموقف طبيعى، فلا شئ يعمل). وقد أثبتت موتورولا، وكذلك شركات أخرى أن حالة (الموقف طبيعى وكل شئ يعمل) سوف تكون هى الأمر السائد وليست شيئاً تتناقله الأنباء. وتشير توقعاتنا، وبالتالى توقعات عملائنا إلى أن حوادث الأعطال و(الموقف طبيعى، فلا شئ يعمل) يجب أن تكون على قائمة الأنواع المهددة بالانقراض. وقد بدأت موتورولا مباشرة تطلعها نحو الجودة الشاملة فى عام1981، ومع حلول عام 1992 كانت الشركة تقترب من تحقيق أهدافها نحو الجودة الشاملة.

الثمار الطيبة للإستثمار فى الجودة

لا يحتاج الأمر إلى شرلوك هولمز لكى نستنتج أن الانتقال بشركة، من (الموقف طبيعى، فلا شئ يعمل) إلى (الموقف طبيعى وكل شئ يعمل)، يتطلب استثماراً ضخماً من الوقت والمال. هل يعود ذلك بعائد طيب على حملة الأسهم؟ تشير تجربة موتورولا إلى أن العائدات كبيرة وتكاد تكون فورية. يقول بول نواكس ، إن رجال الشركة يتتبعون العائد على الاستثمار فى الجودة منذ عام 1983. ووجدوا أنهم فى أثناء هذه الفترة استطاعوا خفض التكلفة الكلية ـ تقاس كنسبة من المبيعات الكلية ـ بأكثر قليلاً من خمس نقاط مئوية، وهذا

يمثل رقم هامش الربح نفسه الناتج بعد خصم الضرائب . وهذا يعنى أن الوفورات التى تحققت فى عام 1991 نتيجة تطبيق برنامج الجودة الشاملة قد بلغت حوالى 600 مليون دولار . وفى الفترة بين عام 1987 وعام 1992 ، صبت موتورولا كل مواردها بالكامل فى مبادرة لتحقيق الجودة أطلقت عليها «ستة سيجما six sigma» ، ويقدر نواكس أن الوفورات الكلية التى تحققت نتيجة هذه المبادرة كانت تقرب من 3.2 بليون دولار ! وهو يخلص إلى أن العمل على تحسين الجودة هو ولا شك تقدير بارع للأمور فى مجال الأعمال .

يأتى العائد على الاستثمار فى الجودة من عدة مصادر . ومن هذه المصادر أن هناك ببساطة الوفورات فى التكلفة مثل ما تحدث عنه نواكس . وتختلف تقديرات هذه الوفورات ، ولكن يبدو أن معظم الخبراء المتخصصين فى الجودة الشاملة يتفقون على أن أى عملية لا تفحص بدقة متناهية بمنظار الجودة الشاملة قد تتسبب فى رفع معدل الأخطاء بنسبة تتراوح بين 20 إلى 30 بالمائة . ذلك أن احتمالات حدوث أى خطأ تكون عادة أعلى مما نريد أن نصدق سواء كانت هذه العملية شحن بضاعة ، أو إجراءات تنفيذ أمر شراء ، أو إرسال فاتورة ، أو تصنيع منتج ، أو إجراء الأشعة السينية فى مستشفى .

وإليك مثال شخصى بسيط : أصيبت زوجتى فى حادث منذ فترة ليست بعيدة . ونقلتها عربة الإسعاف إلى مستشفى محترمة . وأخذت صور الأشعة السينية اللازمة ، ولكنهم أخبروها بأن عليهم إجراء هذه الأشعة مرة ثانية . وقالوا لها إن الأشعة الأولى ليست صالحة للاستعمال لأن عظامها صغيرة . (ولا يتطلب الأمر خبيراً لملاحظة ذلك) . ثم فقدت من المستشفى صور الأشعة التى التقطت للمره الثانية وأرادت إعادة إجراءات الأشعة لمرة ثالثة .

بعد هذه الواقعة بحوالى سنة ، أصيب والداها فى حادث سيارة خطير . وأوضحت

صور الأشعة أن والدتها قد أصيبت بكسر فى الحوض، وأن والدها أصيب بكسر فى ساقه. وبطريقة ما اختلطت صور أشعة الأب والأم وكانت المستشفى على وشك أن تسمح بخروج الأم بعد الإصابه بيوم واحد، بينما كانت تتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأب من «كسر الحوض». ولحسن الحظ أدركت زوجتى الخطأ (تماماً كما أجبرت أنا المستشفى الأخرى على العثور على صور الأشعة المفقودة).

هذه الأخطاء فى مصنع الصلب وفى المستشفيات أمثلة جيدة لأن الضرر المتوقع ضخم. ولكن الميل العادى إلى عدم التنظيم والفوضى وارتكاب الأخطاء يحيط بنا فى كل مجال. ففى واقعة قريبة، كنت أحضر اجتماعاً للإدارة فى شركة يعتبرها معظمنا ضمن أنجح الشركات الأمريكية. وكانت الأنباء الطيبة تشير إلى انخفاض الأخطاء فى تمرير أوامر الشراء انخفاضاً كبيراً عن العام الماضى. أما الأنباء السيئة فكانت تشير إلى استمرار وجود أخطاء بأحد الإجراءات فى 37 بالمائة من أوامر الشراء التى مرت، مثل الشحن غير الكامل، وأخطاء الفواتير، و تسليم بضاعة غير المطلوبة، إلى غير ذلك.

ومن هنا نجد أن الفرض الوحيد الآمن هو أن المعدل الذى ترتكب به الأخطاء أعلى بكثير مما يظن بعضنا، سواء كان ذلك فى المستشفيات المحترمة أو الشركات المشهود لها بالمكانة الرفيعة. وهذا مكلف ولا شك. ورغم اختلاف التقديرات، يبدو أن خبراء الجودة يتفقون على أن إصلاح خلل الجودة قد يتكلف من خمسة إلى سبعة أضعاف تكلفة إنجاز الشىء صحيحاً من أول مرة. ويعتقد ريتشارد بيتو، نائب رئيس موتورولا ومدير الجودة، أنه من المحتمل أن العمليات الإنتاجية فى الشركات الأمريكية المتوسطة تطرد وحدات معيبة بمعدل أكبر من المنافسين الذين يتربعون على القمة بمقدار من 500 إلى 2000 مثل، حتى لو كانت الشركة المتوسطة تستخدم المعدات والتكنولوجيا نفسها، وتتعامل مع الموردين أنفسهم مثل الشركة التى تحتل القمة.

وتساعد هذه الوفورات فى التكلفة الناتجة عن إنجاز الشئ بالطريقة الصحيحة من أول مرة فى توضيح التفوق التنافسى الذى تتمتع بها موتورولا. فموتورولا تحتل المركز الأول أو الثانى فى معظم الأسواق التى تخدمها فى العالم. ويعتقد نواكس وآخرون أنه بدون برنامج الجودة فى الشركة لن يستطيعوا الصمود أو الوجود فى هذه الأسواق. وقد تكون قاعدة التكاليف عالية جداً، وتشير الدراسات التى يجريها إلى أن الشركات التى تعتبر بحق قادة العالم فى الجودة تنفق أقل من واحد بالمائة من كل دولار من مبيعاتهم على إصلاح العيوب، فى حين تنفق الشركات المتوسطة ما بين 10 إلى 15 بالمائة لإصلاح الأخطاء. وتؤيد دراسة نشرتها مؤسسة الاستشارات الإدارية إيه تى كيرنى A.T. Kearney ما تعلمه نواكس والآخرون فى شركة موتورولا. فقد وجدت مؤسسة كيرنى أن تكلفة الجودة المتدنية فى الشركات الأمريكية المتوسطة تتفاوت بين 10إلى 20 بالمائة من المبيعات فى أواخر الثمانينيات. وحيث يبلغ هامش الربح الصافى لأى شركة أمريكية عادية 5 بالمائة، تزيد تكلفة منهج الموقف طبيعى ولا شئ يعمل فى الحياة على هامش ربح الشركات الأمريكية بحوالى مرتين إلى أربع مرات. (3)

ولكن الجودة تؤثر فى صافى الدخل من ناحية أخرى أكثر أهمية من الوفورات فى التكاليف. فهناك جزء كبير من معظم الأسواق ـ ليس المقصود السوق كلها، ولكن شريحة كبيرة منها ـ بفضل التعامل مع تلك الشركات التى تقدم جودة وخدمة أفضل إلى حد بعيد. ولذا فإن الخسارة العظمى التى تتسبب فيها الجودة المتدنية هى فقد العملاء، سواء كانت شركة تبيع معدات أو سلسلة فنادق تبيع خدمة الضيافة. تقول مؤسسة كيرنى أن 68 بالمائة من العملاء الذين يتوقفون عن التعامل مع شركة من الشركات يفعلون ذلك بسبب الخدمة السيئة ـ مجرد أنهم غير راضين عن الطريقة التى يعاملون بها. وتقول مؤسسة كيرنى أن العميل الساخط يخبر فى المتوسط تسعة أشخاص آخرين عن عدم رضاه عن الخدمة. (4) ويعتقد العاملون فى موتورولا أن الرقم أعلى من ذلك.

منذ سنوات عديدة ومعهد الإدارة الاستراتيجية فى كيمبردج بولاية مساتشوستس يدرس تأثير استراتيجيات مختلفة للسوق فى الأرباح المحققة. واشتملت عينة الدراسة على ما يزيد عن 2,000 وحدة من وحدات الأعمال. وحاول المحللون التعرف على العلاقة بين نجاح الأعمال وكل بعد يمكن تخيله من أبعاد العمل. ووجدوا أن العلاقة بين نجاح الشركة والجودة والخدمة مقارنة بالمنافسة من أقوى العلاقات (بنسبة كبيرة). فالشركات التى تقدم جودة رائعة وخدمة ممتازة تحقق عائداً على الاستثمار يبلغ ضعف العائد الذى تحققه الشركات المنافسة التى تقع عند النهاية الدنيا من طيف الجودة/ الخدمة. ويوضح برادلى جيل، مؤسس المعهد، أن السبب الرئيسى فى هذا الاختلاف هو الحقيقة البسيطة التى تقول إن العملاء على استعداد لدفع أكثر مقابل الحصول على الجودة والخدمة والثقة فى المنتج.

وعلى مستوى شخصى جداً، تؤكد صحة هذه النتائج خبرة مدير العمليات فى موتورولا سكوت هيجنز الذى يتعامل مع الموردين عن قرب. ففى أثناء جهوده لخفض التكاليف فى وحدته، وجد هيجنز أحد الموردين الذى ادعى أنه يمكنه أن يورد إلى موتورولا الجزء الإلكترونى الذى يستخدم فى مضخات القدرة بالجودة نفسها المستخدمة حالياً، ولكن بسعر أقل مما يقدمه المورد الحالى. «وعندما تسلمنا الأجزاء وبدأ استخدامها على خط الإنتاج، فجأة وجدنا أن حصيلة الإنتاج قد بدأت فى الانخفاض» وكان التعريف الوحيد للجودة الذى اهتم به العميل، وهو فى هذه الحالة موتورولا هو حصيلة إنتاج المصنع أو عدد وحدات المنتج الصالحة للبيع من إجمالى عدد الوحدات المنتجة. ولذلك عادت موتورولا، إلى المورد الذى يورد لها هذه الأجزاء بسعر أعلى. ويقرر هيجنز: «ليس الأفضل دائماً أن تلجأ إلى المورد الأقل تكلفة، ففى هذه الحالة كان هذا المورد يكلفنا (أكثر) بسبب انخفاض عدد الوحدات الصالحة للبيع».

وتؤيد الدراسة التى أجرتها مؤسسة كيرنى بقوة هذه الفكرة . حيث تقرر مؤسسة كيرنى أنه يمكن بيع المنتج السلعى السليم ـ الذى لا يختلف بأى صورة من الصور من ناحية الشكل عما يبيعه المنافسون ـ بسعر أعلى بنسبة 10 بالمائة من السعر العادى إذا كان «مصحوباً بخدمة فائقة الجودة» . [5] ومن الواضح هنا ، أنه يجب أن يشمل مفهومنا للجودة الشاملة أيضاً الخدمة الكاملة .

وبالطبع ، لا تعنى الجودة والخدمة الأفضل دائماً أن يدفع العملاء سعراً أعلى . قضى زميلى السابق دون پوتر ، الذى يرأس حالياً مؤسسة الاستشارات شركاء ويندرمير ، الخمس عشرة سنة الأخيرة فى دراسة الاستراتيجيات الناجحة والخاسرة فى مجموعة متنوعة من الصناعات . ويلاحظ پوتر أنه فى الصناعات أو عندما يزيد العرض على الطلب ، كما فى حالة شركات الطيران أو صناعة الورق فى بداية التسعينيات ، من النادر أن يتمكن أى بائع من تقاضى أسعار أعلى ، حتى لو كانت جودة المنتجات والخدمات التى يقدمها تفوق بكثير ما يقدمه البائعون الآخرون . وبالرغم من ذلك فهو يرى أن استراتيجيات الجودة والخدمة أساسية : « لأنها تحافظ على حيوية الشركة» .

هذه الاستراتيجيات تحافظ على حيوية الشركة لأن استراتيجية الجودة الحقيقية تعمل على بناء علاقات مع العملاء من الصعب جداً على الآخرين أن يحطموها . ويرى پوتر أنه يجب على المنافسين تخفيض الأسعار بنسبة 10 بالمائة على الأقل حتى يمكنهم الاستيلاء على عملاء المنافس الذى تربطه بزبائنه علاقات وثيقة جداً . ويبدو أن موتورولا تتفهم هذا تماماً . إذ يحمل كل شخص تقريباً فى موتورولا هذه الأيام بطاقات بلاستيكية صغيرة فى حجم المحفظة مكتوب على أحد جانبيها :

هـدفنا الأسـاسـى

(المسئولية المطلقة لكل فرد منا)

الرضا التام للعميل

MOTOROLA

وتذكر موتورولا ، على الجانب الآخر من البطاقة ، العديد من المعتقدات والأهداف والمبادرات التى تؤدى إلى رضا العميل التام . (تعتبر مبادرة الجودة الشاملة التى أطلقها سندرى فى عام 1979 أساس فكرة الرضا التام للعميل) . ومن اللافت للنظر أن كلمة «جودة» هنا تأتى بصورة عارضة ولا تمثل الجوهر الذى تعنيه . فهى تنطوى على معنى له علاقة بالآلات والتصنيع فقط ، كما أنها تميل إلى تحويل انتباهنا عن الجوهر الحقيقى للجودة الشاملة ـ وهو خدمة العميل .

الفخر والرقابة والتحدى والتعلم

لا يعود برنامج الجودة الشاملة الفعال بالمنفعة على العملاء وحدهم . وتعتبر فكرة الجودة الشاملة من أفكار الإدارة النادرة ، مثل التوجيه الذاتى ، التى يمكن أن تحقق المنفعة بحق لمديرى الإدارة الوسطى وللموظفين أيضاً إذا طبقت بصورة سليمة . ومن أسباب ذلك : أن هذا البرنامج ينظم بطريقة تساعد على بث التحدى والرقابة والتعلم فى جميع المستويات الإدارية حتى أدناها فى الهيكل التنظيمى للمنظمات . وثمة سبب آخر وهو أنه يشجع على الإحساس بالفخر بالعمل . فالناس فنانون وحرفيون فى أعماقهم . ويريدون إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التى يمكن أن يشعروا بالفخر والزهو بها . ويحبون أيضاً أن يكونوا أعضاء فى فريق عمل يتطلع لكى يكون الأفضل فيما يعمل .

تنظم معظم المؤسسات برامج الجودة الشاملة بطريقة متشابهة فى معظم جوانبها .

أولاً، تقسم المنظمة كلها نفسها إلى فرق صغيرة يتفاوت عدد أعضاء كل منها بين اثنين إلى سبعة أشخاص. يحدد كل فريق المنتجات الرئيسية التى ينتجها، أو الخدمات التى يقدمها، مسترشداً فى ذلك بالهدف الأكبر للتحسين ومسلحاً بالتدريب على كل من أساليب تحقيق الجودة ومهارات الفريق. وقد تكون هذه المنتجات أو الخدمات واحدة فقط أو متعددة.

ثانياً، يحدد كل فريق العميل أو العملاء الذين يستخدمون المنتج أو الخدمة المسئول عنها الفريق. ويتحدث أعضاء الفريق إلى هؤلاء العملاء. ويتعرفون على ما يعتبره العملاء مهماً. هذا المدخل لتحديد الجودة مهم، لأنه يجبر الناس على تعريف الجودة بالطريقة التى يراها العميل. وهذا أمر مهم ويوضح سبب ارتباط الجودة الشاملة والرضا التام للعميل ارتباطاً وثيقاً فى موتورولا. ففى الأيام الماضية للرقابة على الجودة، كان المهندسون ورجال الصناعة هم الذين يضعون عادة تعريف الجودة. وحينذاك كانت الجودة مكلفة. فقد كانت الشركات تضيف تلك الأمور السطحية التى لا يهتم بها العميل، بينما تهمل تماماً ما يريده العميل حقاً. (لاحظ هنا أن العميل يكون من داخل الشركة بالنسبة للعديد من الأنشطة التى تقوم بها إحدى الوحدات، حيث يقوم أحد الأقسام بخدمة قسم آخر. وهكذا يتحدث خبراء الجودة عن عملاء الداخل وعملاء الخارج).

ثالثاً: يحلل أعضاء الفريق الطريقة التى ينجز بها العمل حالياً. ويحاولون وضع تصور لكيفية تحسين العمل بصورة جذرية. ويبدأون بتحليل المصادر الرئيسية لشكاوى العملاء، ثم يتحولون إلى المصادر الأقل شأناً. وغالباً ما يكتشفون إجراءات ليس لها أى ضرورة على الإطلاق، وهذا مصدر شائع لتحقيق وفورات فورية تقريباً فى التكاليف.

ولكى نرى هذه العملية فى التنفيذ الفعلى، دعنا نفحص ما يفعله ريك تشاندلر، الذى يدير ما يسمى «مجموعة البنية الأساسية للتليفون الخلوى» فى موتورولا. وتقوم هذه المجموعة بإنتاج معدات تلتقط المكالمات فى تليفون خلوى ثم توصلك بمن تطلبه.

يقول تشاندلر : « نحن نغير من الطريقة التى ننظر بها للجودة. وأصبحت القضية الآن هى كيف يؤثر ما نفعله فى العميل. هل ما نقوم به سوف يجعل العميل أكثر سعادة بنا؟ هل من الممكن أن نساعده فى تيسير أداء أموره بطريقة أفضل؟»

ويقارن تشاندلر الطريقة القديمة التى كان ينظر بها إلى الجودة بالطريقة الحديثة . وقال لى إن العاملين فى موتورولا كانوا يعلمون دائماً أن العملاء يتوقعون تسلم المنتجات فى غضون أربعة أسابيع . «كنت قد وضعت خرائط داخلية توضح أننا كنا نحقق هدف الأربعة أسابيع بصفة منتظمة . ولكن عندما بدأنا نتحدث إلى العملاء ، قالوا لنا إننا كنا نقوم بخدمة سيئة للغاية . » وعندما تحدث تشاندلر وآخرون إلى العملاء ، علموا أن النظام فى موتورولا كان يستغرق أربعة أسابيع فقط حتى ينتقل أمر الشراء من العميل إلى مجموعة البنية الأساسية للتليفون الخلوى . ثم تستغرق هذه المجموعة أربعة أسابيع أخرى فى بناء وشحن المنتج إلى المستهلك. ولذا ، بالرغم من أن الوقت كان يبدو أربعة أسابيع لتشاندلر ، «إلا أنه من وجهة نظر المستهلك ، وهو الشئ الوحيد المهم فى الموضوع ، كان أمر الشراء يستغرق ثمانية أسابيع» . يقول تشاندلر إنهم بدأوا فى تركيز اهتمامهم على الطرف الأمامى من العملية الذى يستقبل الأوامر ، وهو ما لم يكن لديهم سيطرة مباشرة عليه ، واستطاعوا تحسين الأمور بعض الشئ «استطعنا تخفيض المدة إلى 3.6 أسبوعاً ، . ثم فحصت دورة البناء التى تستغرق أربعة أسابيع(وهو الجزء من العملية الذى كان يملك السيطرة عليه) واستطعت تخفيضها إلى يومين فقط . والآن أستطيع تسليم المنتج فى أربعة أسابيع . ويقول لى العملاء الآن : ألف شكر» وهذا هو بالضبط ما أريده» .

يقول تشاندلر بأسف إن المشكلة العامة مع الجودة اليوم فى أمريكا هى أن الناس يتمسكون بكل تلك الأنواع من الخرائط والرسوم البيانية التى « تثبت» أنهم يحققون الأهداف . ولكن هذه البيانات داخلية . «يجب عليك أن تكون خارج الشركة وتبحث عما يريده العملاء» . وقد يبدو هذا واضحاً بما فيه الكفاية ، ولكن ، من وجهة نظر تشاندلر ، إننا

كأمة بعيدون تماماً عن تطبيق ذلك ولا نجعل معرفة رأى العملاء أمراً روتينياً. ويريد شاندلر أن يدرك كل شخص أن وظيفته لم تعد إرضاء الرئيس. فهذا شئ داخلى خاص بالمنظمة. ولكن وظيفة كل فرد منا هى إرضاء العميل. وهذه هى الجودة الشاملة.

ربما لم يستطيع من تحدثت إليهم تجسيد ما كان يدور فى رأس تشاندلر مثل حسين راسولى، الفنى الذى يعمل فى مجموعة تشاندلر. يقول رسولى إنه قبل أن ينجرف فى تيار الجودة الشاملة فى موتورولا « كنت دائماً مهتماً بمعرفة كيف تعمل منتجاتى فى الواقع، ولكنى لم أتمكن أبداً من ذلك. وعندما أرجع خمس سنوات للوراء، أجد أننى لم تكن لدى أدنى فكرة عن ذلك. لم تكن لدى أى رسوم بيانية أو أى معلومات مؤكدة عن كيفية أداء المنتج». ومنذ عدة سنوات أسندت إلى رسولى مسئولية تحسين جودة مضخم القدرة الذى كان يستخدم فى المحطات الأساسية الخلوية. ويقول مشيراً إلى مضخم القدرة: «كنت أتعامل معه كابنى، إننى أشعر بالفخر بهذا المنتج. وإذا فشل فى الأداء العملى، أشعر بالأسى، ويصيبنى الاكتئاب. وأحياناً، عندما أرى مجموعة من هذا المنتج مرتجعة من العميل، أقول لأعضاء الفريق هذه مشكلتنا، ويجب أن نعمل على حلها فوراً».

ويشير رسولى إلى المنتج الذى يعتبره فى مكانة طفله ويقارنه بالمنتج القديم: « هذا هو مضخم القدرة الذى بدأوا فى بنائه منذ حوالى أربع سنوات مضت. وهذا هو مضخم القدرة الجديد. لقد غيّرنا كل شئ داخل هذه المضخات فيما عدا الكابل، والحقيقة إننا غيرنا كابلين أيضاً». لاحظ أن رسولى ليس مهندساً. وطبقاً لمدرسة الإدارة القديمة، حتى فى موتورولا، لم تكن الفرصة تتاح أبداً لإسناد هذا النوع من المسئولية إلى رسولى. ولكن فى ظل نظام الجودة الشاملة، وفرت الإدارة له البيانات الأساسية عن أعطال مضخمات الطاقة فى الأداء العملى إلى جانب التدريب المكثف ثم طلبت منه اتخاذ ما يراه ضرورياً لإصلاح المشكلة.

يقول رسولى : «لقد بدأت العودة إلى ميدان الأداء الفعلى وجمعت معلومات من العملاء، ثم عدت لأعمل مع مهندسين أكفاء لتحليل أسباب العطل». واستطاع رسولى وباستخدام التدريب الذى حصل عليه فى حل المشاكل والرقابة الإحصائية على العمليات، تحديد الأجزاء المسئولة عن العدد الأكبر من الأعطال. وتشمل مشاكل تتعلق بالمكثفات المعرضة للقطع الانصهارى للتيار والسيليكون الذى يتحطم بالتمدد الحرارى، واللحام. ثم توجه إلى قسم هندسة التطوير، وناقش أسباب هذه الأعطال، وطلب إليهم إعادة تصميم الإجزاء. ويتوافر لدى رسولى الآن قاعدة بيانات. ويقوم بتحليل كل مضخم قدرة مرتجع، ويقول عن ذلك : «إننا نستخدم رسوماً بيانية أسبوعية توضح أن هذه هى المشكلة، ثم المشكلة التى تليها فى الأهمية، والمشكلة التى تحتل المركز الثالث. ثم نتعرض لهذه المشاكل واحدة تلو الأخرى».

وعندما توضح پاتى بارتن كيف يساعد برنامج الجودة الشاملة العاملين على تطوير أنفسهم، فمن الواضح أنها تقصد رسولى بالطبع. وتتحدث عنه وعن جهوده وتقول : «إنه معروف الآن فى هذه المنظمة بإسم السيد مضخم القدرة. فهو يعرف عن هذا المنتج أكثر مما يعرفه أى مصمم أو بائع أو مدير أو أى شخص آخر». وتقرر قائلة : « فى خلال سنتين فقط استطعنا تحسين جودة الأداء العملى الواقعى لمضخم القدرة بمقدار 400 بالمائة». ويقوم كله تقريباً، كما تقول، على أساس ما فعله رسولى وفريقه.

ومن الواضح أن رسولى يعمل هذ الأيام من أجل العملاء وليس من أجل النظام. وهو يتحدث بحرية عن مشاكله مع البيروقرطية التى توجد فى أى شركة ضخمة، حتى فى الشركات الممتازة من فئة موتورولا. ويقول : « فى بعض الحالات كان على أن أقف ضد الإجراءات بسبب ما هو ممنوع. فليس من المفروض أن تنقل بعض الأجزاء من قسم لقسم آخر بدون تصريح بذلك. ولكننى احتجت ذات مرة بعض الأجزاء على وجه السرعة، ولم أستطع أن أخبر الإدارة كيف سأحصل عليها ومن أين». وقد استطاع رسولى الذى لا

تعبيه الحيل أن يعقد اتفاقاً مع فنى فى قسم آخر، وكان يواجه مشكلة مماثلة. وكان رسولى يخفى المعدات التى يحتاجها زميله فى جيبه، ويتسلل على مهل، ويقوم بمبادلته بما كان يريد. وهو يعترف أنه ربما كان يمكنه الحصول على الأشياء نفسها بالإجراءات العادية. «ولكننى كنت أعلم أن الأمر سيستغرق وقتاً أطول إذا لجأت للطريقة السليمة. وإذا ضاع الوقت، فإن ذلك يعرض العملاء ويعرضنى للأذى. وكنا نريد أن نطرح فى السوق الأجزاء الأفضل جودة بأسرع ما يمكن. ولذا كان يجب على أن ألجأ إلى طرق أخرى حتى أتجنب ما هو ممنوع».

وتحكى بارتن مثالاً آخر عن دافع رسولى وتحفزه لتطويع نظام العمل وجعله يعمل لخدمة العميل. فقد قرر قسم المشتريات استخدام مورد مختلف لتوريد جزء يستخدم فى تصنيع مضخم القدرة. «وانفجر هذا الرجل اللطيف المهذب الأنيق الكلام، وهو يتحدى نواب الرئيس قائلاً: إنك لن تضع هذا الجزء فى المنتج الذى أتولى أمره». ولا شك أن تفانى رسولى وإصراره وولائه لعملائه مثال رائع على الجودة الشاملة كما يجب أن تكون.

إننا نجد فى رسولى نموذجاً ممتازاً لكيفية ارتباط جهود الجودة الشاملة بمفهومه الأساسى، ارتباطاً وثيقاً لا ينفصم بمعاملة العاملين المعاملة السليمة. فقد أعطى رسولى المسئولية والدعم اللازمين لنجاحه. وكان هذا النجاح، بدوره، حافزاً للتطلع إلى المزيد بل وتحقيقه. واستطاع رسولى أن يوسع من مهاراته ويعمق من إحساسه بالتقدير لنفسه. واستطاعت موتورولا بهذه العملية التوصل إلى منتج أفضل، وعملاء أسعد، وأرباح أعلى.

أهداف مغرقة فى الخيال

يوضح كل من تشاندلر ورسولى حيوية الدور الذى يقوم به العاملون فى المستويات

الدنيا من التنظيم فى نجاح الجودة الشاملة. ولكن أيضاً يجب أن تبذل قمة التنظيم الجهد الشاق من أجلها. وفى موتورولا، أدى الجمع بين تأييد الإدارة الذى لا يتزعزع، وأهداف التحسين الجامحة فى الطموح، والقياس المستمر بالعينات والنماذج إلى الاحتفاظ بتقدم برنامج الجودة السريع إلى الأمام.

يقول بوب جالفين أن موتورولا لم تكن أبداً لتقدر على التركيز على الجودة إذا لم يظهر هذا الثلاثى فى مكتب الرئيس التنفيذى (كانوا فى ذلك الوقت جالفين، وبيل ويز، وجون ميتشيل) إصرارهم الثابت الجلى على جديتهم التامة نحو البرنامج. ويتذكر ويز قائلاً: «عندما خرجنا لزيارة موقع العمليات أجبرنا أنفسنا على أن لا نسأل أبداً عن الإنتاجية، ولكننا سألنا عن الجودة. ماذا يمكنك أن تفعل حتى تحسن الجودة فى هذا القسم؟ وكيف تحل مشاكل الجودة فى ذاك القسم؟» وتعلموا أن يسألوا عن لماذا؟» ست مرات على الأقل. ويقول ويز: « إذا فشل شىء ما، يجب ان نسأل لماذا؟ «وهنا تحصل على التفسير العام المبدئى ثم تسأل ثانية ولماذا؟، حتى تصل أخيراً إلى التعرف على السبب الجذرى فى المشكلة». ويجب أن تظهر الإدارة العليا اهتمامها المفرط بالجودة، يقول ويز: «هذه هى النقطة الأولى التى أوكد عليها لكل مدير بالإدارة العليا. إذا لم تهتم بالجودة شخصياً كل يوم و بكل طريقة ممكنة فإن (الجودة الشاملة) سوف تفشل».

فى مرحلة مبكرة استطاع جالفين أن يضع الجودة على جدول أعمال لجنة التشغيل فى موتورولا، وهذه اللجنة تعتبر الجهة الأولى المسئولة عن وضع السياسات فى الشركة بعد مجلس الإدارة. واقتنع الجميع بأن الفكرة حكيمة ولكن المشكلة أن موضوع الجودة كان من الموضوعات التى تطفو على السطح أحياناً ثم تختفى لتعود مرة أخرى. وكانت اجتماعات لجنة التشغيل تبدأ فى الثامنة صباحاً بمناقشة ما يسميه جالفين بالموضوعات الأساسية المهمة ـ مثل الميزانيات، ومقارنة الأداء الفعلى بالمتوقع، وما يشبه ذلك من موضوعات. وإذا تناول الحديث الجودة فقد يبدأ حوالى الظهر. وفى أول يناير 1988 أسند

جالفين دور الرئيس التنفيذى إلى جورج فيشر ولكنه أراد الاستمرار فى الاهتمام بالجودة، كما كانت لجنة التشغيل ترغب فى مساهمته. ولما كان يعلم أن الجودة أساسية لمستقبل موتورولا بل أكثر أهمية من الميزانية، فقد استطاع أن يقنع اللجنة بوضع الجودة أول بند فى جدول الأعمال. وبهذه الطريقة، يمكنه ترك الاجتماع فى وقت الظهيرة إذا أراد، بعد أن يكون قد اشترك فى مناقشات الجودة. والأهم من ذلك، أن بند الجودة لن يستبعد أبداً من جدول الأعمال.

قبل التعبير عن أهمية الجودة بالاهتمام المستمر، وهو ما لم يكن شيئاً بسيطاً، أرسلت لجنة التشغيل إشارتها الأولى الخاصة بالجودة عندما تبنت، فى عام 1981، مجموعة من الأهداف للتحسين والتطور، و ثبت فيما بعد أنها كانت مفرطة فى الخيال. فقد طالبت اللجنة كل وحدة فى الشركة بتحسين الجودة بما يوازى عشرة أضعاف الوضع الحالى على مدى السنوات الخمس التالية. وتماشياً مع روح تعريف الجودة من وجهة نظر العميل، ترك لكل وحدة تشغيل، ولكل فريق، حرية تحديد المقاييس الخاصة التى يقاس بها التقدم. ولكن بصرف النظر عن نوع المقاييس المختارة، كان الهدف هو التحسين بما يوازى عشرة أضعاف الوضع الحالى بحلول عام 1986. وربما يعبر نواكس عن رأى الأغلبية فى موتورولا حين يقول: «لم أصدق أنه يمكن تحقيق هذا الهدف عندما أعلن عنه». ويوضح أن الثقافة القديمة للمنظمة كانت تعتبر فى ذلك الوقت أن تحسين أى شئ بما لا يزيد عن 10 إلى 15 بالمائة فى العام أمر صعب تماماً.

وبحسبة بسيطة نجد أن التحسين إلى عشرة أضعاف الوضع الحالى فى خمس سنوات يعنى تقريباً التحسين بمقدار ستين بالمائة كل عام. ومن ثم لا عجب أن الهدف كان يبدو مجنوناً فى نظر لنواكس والآخرين. ولكن تذكر الأرقام السابق تقديمها عن الحالة المؤسفة للجودة الأمريكية حتى اليوم. ففى عام 1981 كانت لجنة التشغيل فى موتورولا ترى إحصائيات مماثلة، وتحدثت فى ذلك إلى الخبراء، وسمعت عن التجربة اليابانية. كان

هدف التحسين بعشرة أضعاف الوضع الحالى قابلاً للمناقشة، ولكنه كان يبدو أساسياً وحيوياً للجنة التشغيل. وعندما ينظر نواكس لهذا الهدف الآن يقول إنه كان شيئاً عظيماً بالنسبة للشركة. «فقد أجبرنا على تغيير الطريقة التى كنا ننجز بها العمل».

كان أحد اكتشافات موتورولا المبكرة هو أن العملاء يقيسون غالباً الجودة بمعدل تكرار فشل المنتج فى الأداء الفعلى. وكان هذا المقياس يبدو معقولاً، ولكن بالنسبة إلى موتورولا، كان تتبع أسباب هذا الفشل عند الأداء العملى هو المشكلة الحقيقية. وجاءت الخطوة الهائلة الحقيقية لحل المشكلة فى عام 1982، عندما فازت موتورولا بتنفيذ عقد ضخم لإنشاء نظام اتصالات مع شرطة ولاية بنسلفانيا. فقد أتاح هذا العقد لشركة موتورولا الحصول على بيانات ممتازة عن فشل الأداء الفعلى، وإستطاع أحد المتحمسين للجودة فى موتورولا أن يتتبع الفشل باستخدام الأرقام المسلسلة التى أوصلته إلى المصنع. وتمكن من اكتشاف ارتباط مبهر وبالغ الأهمية، وهو : أن الفشل فى الأداء الفعلى يرتبط مباشرة بأخطاء التصنيع. يقول نواكس : «كلما زادت الأخطاء أثناء التصنيع وكثر إصلاحها، زادت احتمالات فشل المنتج فى الأداء الفعلى».

وكان هذا مثالاً حياً من واقع ظروفهم الداخلية يثبت صحة ما كان يقوله خبراء الجودة طوال الوقت. فلا سبيل لتحقيق الرقابة على الجودة من خلال الفحص. فالأمر لا يقتصر على ارتفاع تكلفة إصلاح الخطا بعد حدوثه، ولكن حقيقة الأمر أن إصلاح الخطأ لن يحدث أبداً. ولذا يجب أن تلتقط مشاكل الجودة عند المنبع، وهذا يعنى اكتشاف العيوب وقياسها وإصلاحها فى عملية التصنيع نفسها. وهذا هو الجديد فى الأمر.

و أدى هذا المفهوم الجديد أيضاً إلى تقدم هائل آخر. وبحلول عام 1984 كانت كل من الإدارة والمسئولين عن متابعة الأداء الفعلى فى ميدان العمل يواجهون صعوبات خطيرة فى الاتصال والتفاهم بينهم ــ وهو ما يمكن فهم أسبابه الآن. يقول نواكس : «كنا نقضى

الخمس والأربعين دقيقة الأولى من كل محادثة بيننا فى توضيح المقاييس المختلفة التى نستخدمها(مقاييس الجودة)، ولم يكن لدينا أى مؤشر يساعدنا على إدراك مدى تقدمنا فى العمل كله. «ونتيجة لما شعرت به الإدارة العليا من إحباط بسبب هذا الخلط فى تعريف الجودة، وكذلك معرفتها بالارتباط المباشر بين الخلل فى عملية التصنيع والفشل فى الأداء الفعلى للمنتج، وضعت فى العام التالى مرشداً توجيهياً يوضح أنه من ذلك الوقت فصاعداً تكون العيوب فى كل وحدة من وحدات العمل* مقياساً أساسياً للجودة. وكان هذا يعنى أن تلتف الشركة كلها حول مقياس واحد للجودة يعبر، أكثر من أى مقياس آخر، عن رضا العميل وهو الخلل فى العمليات.

حينئذ كانت الطامة الكبرى.

كانت موتورولا قد بدأت فى وضع معايير للقياس والتقييم، بما يعنى أنه عند ظهور أى مشكلة سواء فى التصنيع أو التصميم أو التوزيع أو الحسابات يجتمع الفريق المسئول عن تحسين الجودة ليحدد المنظمة الأفضل فى التعامل مع هذه المشكلة. وقد تكون المنظمة فى الصناعة نفسها أو قد تكون فى صناعة أخرى. وإذا لم تكن هناك صراعات تنافسية، وكان لدى المنظمة الأخرى الرغبة فى التعاون، يرتب الفريق زيارة للمنظمة الأخرى لكى يتعلم ما حققته أفضل منظمة فى المجال ـ وكيف.

وبحلول عام 1986، أعلنت موتورولا انتصارها فى تحقيق هدف التحسين بعشرة

* قد يبدو ظاهرياً أن هناك تناقضاً بين هذا المقياس وفكرة أن تحدد كل وحدة أهداف الجودة بالطريقة التى يعرف بها العميل الجودة. ويبدو من الناحية العملية أن هناك ضرورة لهذين النوعين من مقاييس الجودة. فأحدهما مقياس كلى يوفر للشركة لغة مشتركة وتعبيراً واحداً يجمع بينهما عند الحديث عن الجودة. وهذا هو التأثير الذى يقوم به مؤشر جودة الخدمة فى شركة فيديرال إكسبريس، وهو نفسه تأثير معيار 6 سيجما. ففى موتورولا كما سنرى فيما بعد. وفى هذا الإطار، يوجد مجال فسيح للعديد من المقاييس الأخرى التى تستخدم لتلائم كل وحدة. هذا بالإضافة إلى أن هناك مرونة كبيرة فى التعريف البسيط للعيب كما يوضح ريك تشاندلر. فهو يتساءل شارحاً: «ما هو العيب ؟» وفى أى جزء من عملية التصنيع يمكنك تحديد موقع العيب أو الخلل؟ هل هو شحن وحدة معيبة؟ أم عامل التشغيل الذى يضع جزءاً خطأ، وعليك عندئذ تصحيح الخطأ، أم بطريقة خفية ـ مجرد التقاط عامل التشغيل للجزء الخطأ؟.

أضعاف ما كان الأمر عليه. فحينذاك كانت أخطاء موتورولا الثانوية تبلغ 1.5 خطأ فقط فى أثناء إنتاج أى منتج، نزولاً من 15 خطأ منذ خمس سنوات. وظنت موتورولا أن هذا إنجاز طيب وخاصة عند الأخذ فى الاعتبار عدد الأجزاء والخطوات التى تتبع لصنع قطعة معقدة من المعدات الإلكترونية.

وفى الوقت نفسه كان ريتشارد بيتو، الذى حل محل جيرمين نائباً للرئيس ومديراً للجودة، يقود فريقاً لوضع معايير للقياس والتقييم فى الشرق الأقصى. وعلى الرغم من اعتقاد موتورولا أنها حققت إنجازاً ضخماً فى سبيل تحسين الجودة، إلا أن بيتو وزملاءه وجدوا العديد من مصنعى السلع الإلكترونية الذين يستخدمون عمليات تصنيع ومكونات مماثلة لما كانت تستخدمه موتورولا، ولكنهم كانوا لا يصلحون إلا خطأ واحداً فى كل 1,000 وحدة من الوحدات التى أنتجت. يقول نواكس: «كان هذا بمثابة زلزال بالنسبة لنا. فها نحن انتهينا من التحسين بعشرة أضعاف فقط لنجد الشركات الأخرى تعمل بمستوى أفضل يبلغ من 1,500 إلى 2,000 ضعف».

كان ذلك حين بدأ مديرو القمة التنفيذيون فى أخذ الأمر بمزيد من الجدية، وفى يناير 1987، أعلنوا بعض الأهداف تفوق فى الخيال:

- تحسين آخر بمعدل عشرة أضعاف مع بداية عام 1989.
- تحسين بمعدل 100 مرة مع بداية عام 1991.
- جودة «6 سيجما» فى كل ما يفعلونه فى أول يناير 1992.

ولكن ماذا تعنى 6 سيجما؟ يشير هذا الاصطلاح إلى الانحراف المعيارى عن مركز التوزيع الطبيعى للأخطاء. ولتوضيح الأمر بالنسبة لغير المتخصصين فى علم الإحصاء، يعنى هذا أن لا يزيد معدل العيوب على 3.4 عيباً فى كل مليون مهمة. وحتى تفهم هذا، افترض أنك تلتزم بهذا المعيار فى الأداء فى المدرسة. هذا يعنى أن يكون متوسط الدرجات التى تحصل عليها فى الامتحان هو 99.999667 بالمائة!

ولعلك تتساءل كيف حال الشركة الآن؟ فى أوائل عام 1992، تجاوزت مقدرة موتورولا 6 سيجما فى بعض المنتجات والعمليات، ولكن بلغ متوسط العيوب فى عمليات التصنيع 40 عيباً فى كل مليون فرصة ـ وهو ما يعادل انخفاضاً قدره 99 بالمائة عن معدل أخطائها فى عام 1986 ولكن ما زال دون هدف 6 سيجما الذى يحدد معدل 3.4خطأ فى كل مليون فرصة. وفى عام 1992، أعاد كبار المديرين فى مورتوولا التأكيد على ضرورة تحقيق هدف 6 سيجما بأسرع وقت ممكن، مع الاستمرار فى تحقيق هدف خفض الأخطاء بعامل مقداره 10 كل سنتين.

والآن، تأمل هذه النتائج الاستراتيجية:

- فى أبريل 1989، كانت موتورولا الأولى فى العالم فى إنتاج التليفون الخلوى عندما قدمت ميكروتاك، وهو تليفون بالغ الصغر يمكن حمله بسهولة فى جيب الجاكيت، وكان هذا التليفون عند طرحه فى السوق، أفضل جودة وأقل وزناً بمقدار الثلث من المنتج التالى له فى السوق، وهو من إنتاج ماتسوشيتا اليابانية. وفى كل عام تمنح صحيفة *نيهون كيزاى شمبون* *Nihon Keizai Shimbun*، وهى صحيفة يابانية على قدر كبير من الاحترام، جوائز نيكى للتميز فى المنتجات الجديدة. وكان تليفون موتورولا أحد الفائزين فى عام 1989. (يزن موديل عام 1992 من تليفون ميكروتاك الخفيف الوزن 5.9 أونساً، وهو بذلك أخف وزناً من الموديل الأصلى بحوالى 4.9 أونساً). وقامت أيضاً وزارة التجارة والصناعة الدولية فى اليابان، التى تعتبر القوة الدافعة وراء الكثير من نجاح اليابان، بمنح موتورولا جائزة تصميم المنتج الأجنبى عن تصميم التليفون ميكرو تاك.
- فى عام 1990، طرحت الشركة جهاز استدعاء فى حجم ساعة اليد، من النوع الذى تخيله تشستر جولد، مبتكر شخصية Dick Tracy الكاريكتورية منذ عشرات السنين. ويقول

خبير الصناعة جون ج. إيجيديو يبدو أن موتورولا «سبقت العالم بسنة أو سنتين عندما قدمت هذا المنتج للسوق». (6)

- كان الميكروبروسسور الذى صنعته مجموعة أشباه الموصلات فى موتورولا بمثابة العقل الموجه لكاميرات الفيديو المنزلية التى صنعتها سونى، والتى لاقت نجاحاً باهراً. و فازت كاميرا سونى هاندى كام الصغيرة وسهلة الحمل بجائزة نيكى فى عام 1990. وصنعت موتورولا ميكروبروسسور يستخدم فى قلب الكاميرا التى صنعتها كانون موديل EOS II مقاس 35م وحققت نجاحاً باهراً.

وتشعر موتورلا بفخر وزهو خاص بنجاحها فى اليابان. يقول أرنى برنر، نائب الرئيس التنفيذى والمدير العام للمجموعة اليابانية، إن الناس يسألونه دائماً عن سبب النجاح الباهر الذى يحرزه اليابانيون فى المنافسة العالمية: «وأنا أعتقد أن سبب نجاحهم يتلخص فى شئ واحد، وهو أن اليابانيين من أكثر العملاء تشدداً فى العالم من حيث الجودة، فإذا استطعت أن ترضى المستهلك اليابانى، فلا شك أنك تستطيع أن ترضى (أى أحد) بعد ذلك». ويعرف العاملون فى موتورولا جيداً أن الشركة لم يكن يقدر لها هذا النجاح فى اليابان أبداً، أو حتى النجاح فى أى مكان آخر بالعالم، بدون بلوغ الجودة 6 سيجما.

وكما رأينا يقوم برنامج موتورولا لتحقيق الجودة الشاملة على مكونات تبدو بسيطة - فرق عمل صغيرة لديها إمكانيات تحلل العمليات وتعيد هيكلتها، وتركز كل الانتباه على العميل، ولديها أهداف كبيرة شديدة الطموح لتحسين الأداء، وتعمل باستمرار وفقاً للمعايير والمقاييس، كما تلتزم الإدارة العليا بالجودة، فضلاً عن رغبة جامحة لا تنتهى فى تحقيق الأفضل. وقد حققت نتائج هائلة فى الاقتصاد فى التكاليف، والمنتجات الأفضل والعلاقات طويلة الأجل.

الثمار غير المتوقعة

منح برنامج الجودة الشاملة موتورولا، بصفة عامة، تفوقاً استراتيجياً يصعب تقليده. وكذلك أعطى التطلع إلى هدف 6 سيجما موتورولا بعض الثمار غير المتوقعة، وهى نتائج لم يمكن توقعها فى عام 1979، منها تحسين وقت الدورة. ويعرف نواكس وقت الدورة بأنه الفترة المستغرقة بين تحديد الحاجة وإشباعها. وفى حالة أمر الشراء الوارد من العميل، هو الوقت المستغرق بين إنجاز البائع لعملية البيع ووصول المنتج للعميل. وفى حالة تطوير منتج جديد، هو الوقت المستغرق بين تحديد وتعريف المنتج الجديد حتى تقوم موتورولا بتصميم وتصنيع وشحن المنتج إلى العميل.

ولقد رأينا أن فريق ريك تشاندلر استطاع تخفيض وقت الدورة لمجموعته من ثمانية أسابيع إلى أربعة. وكانت العادة أن يستغرق تصنيع منتج خلوى آخر 12 أسبوعاً وكان ذلك يسبب ضيقاً للمستهلكين. وبعد أن أكدت الشركة على تحسين وقت الدورة فى عام 1987، تكونت فرق من المشتريات، والهندسة، والإنتاج، وأقسام أخرى للمشاركة معاً فى بحث الأمر. والآن يستطيعون تصنيع المنتج فى أربعة أو خمسة أيام، مع تحسين هائل فى الجودة. وتسمى عملية إعادة التفكير برمتها «التصميم لقابلية التصنيع»، و تعنى إعادة تصميم المنتج لتسهيل تصنيعه ـ وهى تستبعد مصادر عديدة للعيوب المتكررة وتخفض وقت الدورة.

هذا الربط بين التصميم والقابلية للتصنيع عظيم الأهمية. ويعنى التصميم لتحقيق القابلية للتصنيع أجزاءً أقل عدداً ، وتجميعاً أسهل. ويؤدى استخدام الأجزاء الأقل عدداً، وسهولة التجميع إلى احتمال أقل لوقوع الأخطاء. وتؤدى إعادة التفكير (الكلمة المشهورة هذه الأيام باسم «إعادة الهندسة reengineering» فى العملية كلها منذ البداية وحتى النهاية إلى ظهور أفكار عظيمة لإنجاز الأشياء بطريقة أفضل. يقول نواكس لو تحقق لهم إدراك هذا

الارتباط الوثيق بين وقت الدورة والجودة ورضا العميل، لبدأوا بكل تأكيد فى جهود خفض وقت الدورة عندما بدأوا فى تطبيق برنامجهم للجودة الشاملة.

يوجد فى بوينتن بيتش بولاية فلوريدا أحد مصانع موتورولا الذى يثير الإعجاب، وهو أفضل دليل تقدمه موتورولا لتوضيح الارتباط الوثيق بين العمل وفقاً للمقاييس والمعايير، وقصر وقت الدورات، ورضا العميل. فهناك تدير موتورولا مصنعاً من أعظم المصانع تقدماً فى العالم. فهو ينتج أجهزة الاستدعاء بكميات ضخمة، ولكنها أحجام كبيرة وصغيرة. ويعطى لكل أمر من الأوامر الواردة من العملاء رقم شفرى يعكس المتطلبات الفردية الواسعة الاختلاف لكل عميل على حدة. وفى المصنع يقرأ الرقم الشفرى عن طريق نظام يتكون من أجهزة الكمبيوتر والمعدات الروبوطية على أحدث طراز وغاية فى التطور. وفى ساعتين يكون المنتج قد تم إنتاجه وفى طريقه إلى المستهلك.

والجدير بالذكر أن خطط إنشاء مصنع بوينتن بيتش لم توضع على الورق إلا بعد أن قضت مجموعة من موتورولا تسمى «الفريق المتجول» حوالى عام ونصف العام بحثاً عن مقاييس النجاح. وأخذتهم رحلاتهم الميدانية إلى أماكن بعيدة مثل شركة بينيتون فى إيطاليا، وهى شركة لتصنيع السترات تحتفظ بارتباط وثيق مع العملاء عن طريق نظام يعتمد على الكمبيوتر فى إعلام المصانع بالموديلات والألوان التى تلقى إقبالاً فى سوق بينيتون العالمية الواسعة. ويستخدم مصنع بوينتن بيتش الآن نظاماً مماثلاً إلى حد بعيد يتتبع به رغبات العملاء المهتمين بموديلات أجهزة الاستدعاء ويعمل على الاستجابة السريعة لها. (7)

وكانت هناك فائدة ثانية غير متوقعة من هدف 6 سيجما هى تحسين العلاقة مع الموردين. يرأس بروس بندهوف شركة الحرفيين فى صناعة المعادن ذات التصميم الخاص. وتقوم شركته بتوريدات ضخمة إلى موتورولا وتزودهم بالأجزاء المعدنية المصنعة وكذلك أجزاء سك المعادن. يقرر بندهوف أنه كان يحضر إحدى الندوات عن الجودة فى موتورولا

مع الموردين الآخرين فى عام 1989 ، عندما دخل بوب جالفين إلى قاعة الندوة وأخبر الحاضرين أن لجنة التشغيل قد اتخذت لفورها قراراً ثورياً. وهو يقضى بأنه يجب على كل مورد يريد أن يتعامل مع موتورولا فى المستقبل أن يتقدم بطلب للحصول على جائزة بولدرج. ويقول بندهوف عن ذلك: «كانت صدمة عنيفة لكل الحاضرين»، وعندما انتهى جالفين من ملاحظاته، ذهب الحاضرون فى استراحة قهوة غير متوقعة. وتبعاً لما يقوله بندهوف عنها: «كانت استراحة لبعض منا لكى يلتقطوا أنفاسهم».

هل كان جالفين يعنى ذلك حقاً؟ بالطبع كان يعنيه بصورة قاطعة وجادة. ويقول جالفين أنه توصل إلى أن الشركة لا تستطيع أن تحقق أى تحسين أو تطور إلا إذا كان الموردن أنفسهم يحسنون ويرتقون بجودة منتجاتهم. وهو مقتنع بوجود معيار واحد عام، وهو الذى وضعته مسابقة بولدرج. «إذا كان الموردون سيطورون من أنفسهم ليصبحوا على مستوى المنافسة للحصول على هذه الجائزة، فهذا يعنى أنهم سوف يرتقون بمستوى جودة منتجاتهم لتصل إلى مستوى الجودة الذى نسعى نحن إليه». ولكن كيف تجعل الموردين مستعدين لتحمل هذا الالتزام؟ يقول جالفين وهو يبتسم ابتسامة حزينة: «أظن أنه يمكن ذلك عن طريق مرسوم عالى. ولم تكن هذه النتيجة التى توصلت إليها شيئا طيباً بالنسبة لى، كما لم تكن تمثل أنباء طيبة بالنسبة للموردين، ولكن كان يجب علينا مواجهة المشكلة مباشرة».

وسارت الأمور بصوره طيبة بالنسبة لهؤلاء الموردين الذين قدموا هذا الالتزام مثل بندهوف. وأصبحت شركته تحتل موقعاً ضمن قائمة قصيرة للموردين المفضل التعامل معهم، وهم هؤلاء الذين يمكن أن تثق بهم موتورولا فى تقديم منتجات عالية الجودة. وذهبت إلى غير عودة تلك الأيام عندما كانت مشتريات موتورولا تعرض فى مناقصات على قوائم طويلة من الموردين يحاول كل منهم الفوز بالتوريد على أساس السعر فقط.

وباللجوء إلى ترتيب المورد المفضل أخذت العلاقة بين العاملين فى موتورولا وشركة الحرفيين شكل العلاقة العائلية. يقول بندهوف «أحد السبل لتحقيق ذلك هو عقد اجتماعات شهرية ليس مع العاملين وحدهم ولكن بحضور الموردين أيضاً». وأصبحت الأمور المعلقة بين الموردين وموتورولا تجد لها حلاً بطريقة أسرع وبقيود بيروقراطية أقل. ويقرر بندهوف قائلاً: «إذا كانت هناك قضية معلقة بين الرقابة على الإنتاج فى شركتى والرقابة على الإنتاج فى قسم التليفون الخلوى (فى موتورولا)، فإنهم يتصلون مباشرة. أو إذا أراد المصمم فى موتورولا التحدث مع واضعى البرامج فى الشركة عن الطريقة المستخدمة فى تطوير جزء جديد، فإنهم يلتقطون سماعة التليفون ويبحثون الأمر معاً مباشرة».

كانت المفاجأة الأخيرة لموتورولا هى معرفة كيف استفاد العديد من الوظائف الإدارية من برنامج الجودة الشاملة. فعندما بدأ قسم التمويل مثلاً فى تطبيق برنامج الجودة الشاملة، كانوا يتوقعون فى بداية الأمر أن دورهم سوف يقتصر على مراقبة كل قسم آخر وتطبيق المقاييس اللازمة على نشاطه. ولكن التفكير الأعمق قادهم إلى استنتاج أنهم يعانون من المشاكل التى يعانى منها قسم التصنيع مثل: الاهتمام بحجم المنتج وليس جودته، وارتكاب الأخطاء فى عملهم، بالإضافة إلى بطء الدورة. وكان الفرق الوحيد بين عمل كل من القسمين هو أن العمليات فى القسم المالى كانت تتناول مجموعة من الأوراق فى حين يتعامل قسم التصنيع مع الأجزاء الإلكترونية. وكان إغلاق الدفاتر من أكبر النجاحات التى حققوها، فقد كانت هذه العملية تستغرق 12يوم عمل من نهاية الشهر وأصبحت الآن تستغرق يومين فقط. وطبقاً لتقديرات القسم المالى فى موتورولا، أن نتيجة الجمع بين تخفيض عدد الأخطاء وتخفيض وقت الدورة فى مجال واحد فقط ـ وهو إغلاق الدفاتر ـ وصلت إلى 20 مليون دولار سنوياً.

كانت المجموعة القانونية من المجموعات الإدارية الأخرى التى استفادت من برنامج

الجودة الشاملة، دون توقع هذه الاستفادة. فقد لمست هذه المجموعة إجراءات ملء طلبات براءات الاختراع فدرسوا هذه العملية ووجدوا أنهم يستطيعون إدخال تحسينات جذرية على كل من الجودة وعدد الدفاتر إذا انتظموا فى فريق بدلاً من تقسيم طلبات براءات الاختراع بين محامين أفراد. وعلى مدى ثلاث سنوات، زادت طاقة القسم القانونى فى موتورولا على تقديم طلبات البراءات بمقدار الضعف بدون إضافة محامين جدد.

التعليم المستمر

يرجع أحد أسباب نجاح برنامج الجودة الشاملة فى موتورولا إلى ما بدأنا به هذا الكتاب وهو التمكين empowerment. وهى الكلمة التى أفرطوا فى ترديدها اليوم. فالعاملون مثل حسين رسولى تمكنوا من أداء مسئولياتهم. وكما رأينا فى حالة رسولى، يعنى برنامج الجودة الشاملة النابض بالحياة إيداع القوة الكافية فى أيدى هؤلاء العاملين الذين فى أسفل هيكل الأوامر والرقابة التقليدى فى المنظمة.

ومع ذلك، فالعاملون فى موتورولا هم أول من يوضحون لك أن مجرد التمكين وحده لا يكفى. فلا يمكنك أن تقترب من العاملين الذين ظلوا يعملون لفترة طويلة تحت تأثير صيغة الإدارة القديمة ثم تقول لهم: «أنتم تملكون القوه اللازمة لإنجاز شئ ما empowered!» فأغلب الظن أنهم لن يعرفوا ما ذا يجب عليهم أن يفعلوه. ويؤكد معظم العاملين فى موتورولا أنك إذا أردت تمكين empower العامل، فعليك أن تجعله أيضا *قادراً* على تحمل مسئولية التمكين. والمقصود بإعطاء القدرة هنا هو التعليم ـ التعليم مدى الحياة.

وترجع جذور التعليم إلى أعماق تاريخ موتورولا مثل الجودة الشاملة تماماً. ففى الماضى، إذا حصل أحد العاملين على دراسة لأحد المناهج التعليمية ترد له موتورولا المصروفات بالكامل حتى ولو كان الموضوع له علاقة طفيفة بالعمل فى موتورولا. وقد

حصل بعض كبار العلماء والمهندسين فى موتورولا على درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه على حساب الشركة بالكامل التى تحملت جميع النفقات .

ولكن برنامج الجودة الشاملة دفع موتورولا إلى زيادة الالتزام بتعليم العاملين بدرجة أعلى . ففى عام 1979 ، وهو العام الذى أثار فيه سندرى مشكلة الجودة المتردية فى موتورولا ، كلف جالفين مجموعة خارجية لدراسة الاحتياجات التعليمية لموتورولا فى المدى الطويل وتقديم النصح بهذا الشأن . وتوصل الفريق إلى خطة لمدة خمس سنوات لتدريب المديرين . ولم يكن جالفين مسروراً بهذه الخطة ، لأنه أراد خطة تعليم لمدة خمس سنوات لجميع العاملين فى الشركة ، وليس للمديرين وحدهم .

وكان لابد من إعادة كتابة الخطة . وشارك فى الدراسة فى هذه المرة أكثر من 300 من العاملين فى موتورولا . وكانت نتيجة الدراسة التى أجراها فريقهم هى أنه يجب على الشركة أن تستثمر 35 مليون دولار وتبنى جامعة موتورولا . كان الفريق كمن يرجم بالغيب ، وكان جالفين هو المدير التنفيذى الوحيد الذى تقبل هذه النتيجة . أما باقى المديرين التنفيذيين فأيدوا فكرة المزيد من التعليم ، ولكنهم رفضوا فكرة بناء جامعة أو إنفاق هذا الاستثمار الضخم .

ونظراً لعدم تأييد هذه الفكرة شعر بيل ويجنهورن بالإحباط ، وكان قد انتقل من شركة زيروكس للعمل فى موتورولا حيث تولى مسئولية مركز موتورولا للتدريب والتعليم ، وقام بالتكليف بإجراء دراسة لمدة تسعة شهور عن جدوى التدريب على البيع . كانت النتيجة مدهشة ، وغير قابلة للتصديق تقريباً : ففى مقابل كل دولار أنفقته الشركة على التدريب على البيع ، حصلت الشركة على عائد قدره 29 دولار فى زيادة فاعلية البيع . وكانت هذه النتيجة مشجعة ، وقرر ويجنهورن أن التعليم يجب أن يكون شيئاً جوهرياً للعمل .

فشكل مجلساً لمركز موتورولا للتدريب والتعليم، يتكون أساساً من رجال الإدارة التنفيذية العليا، ورؤساء أقسام التشغيل، وبالطبع بوب جالفين حتى يمكن إقناع الإدارة العليا بأن المشروع يستحق الاهتمام، وفى الوقت نفسه، إظهار التزام الشركة بالمشروع لأفراد التشغيل الموجه إليهم البرنامج أساساً. كان رأى ويجنهورن فى البداية: « عدم استخدام اسم جامعة موتورولا. فإذا استخدمناه فإننا بذلك نخرج عن المجرى الرئيسى للعمل. ولن نستطيع أبداً إقناع رجال التشغيل به».

والأهم من ذلك، قرر أنه لكى ينجح البرنامج، يجب أن يكون داخل المصنع. (قال ويجنهورن فى 1990 عن المشروع الذى بدأ فى الثمانينيات «كان مركز موتورولا للتدريب والتعليم يستنفد 50,000 ساعة من وقت العاملين فى مصنع عادى به 2,500 عامل. وهذا يعتبر وقتاً كبيراً يقضيه العاملون بعيداً عن وظائفهم، (ومع ذلك) يعتبر برنامجاً مقصوراً على فئة محدودة من العاملين[8]. وأخيراً، تحقق من أن منهج الدراسة مصمم لكى يطبق مباشرة داخل المصانع.

كان أحد الأهداف المبكرة هو تحقيق مضاعفة تحسين الجودة عشر مرات على مدى خمس سنوات. ومن ثم ركزت المناهج الأساسية فى مركز التدريب والتعليم على برنامج الجودة الشاملة. وعن طريق المركز حصل الدارسون على تدريب فى أدوات الجودة المعيارية. (فى هذه الأيام يبدأ كل عامل فى موتورولا الدراسة فى المركز بمنهج يسمى «فهم 6 سيجما»، ثم يتعلمون حل المشاكل الصناعية. أما الشئ المثير للاهتمام بصفة خاصة، فهو حصولهم على تدريب فى كيفية تقديم مادة فكرية. يقول عنها ويجنهورن: «إنها مهمة صعبة وتدريب يتطلب براعة بالنسبة لعامل يعمل بالساعة عليه أن يقدم لأحد المهندسين حلاً فنياً»[9].

وكان تعليم المديرين يتسم بالصعوبة نفسها أيضاً ويتطلب فى حد ذاته براعة. فقد تصور أعضاء هيئة التدريس فى مركز التدريب والتعليم أن المديرين ـ الذين تعلموا الكثير من موتورولا ـ لا يحتاجون إلا التعرض لبعض مفاهيم الجودة الشاملة.

خطأ.

كان المديرون فى حاجة إلى التدريب أكثر من العاملين فى قاعدة الهرم الإدارى. فالعادات المتأصلة القديمة يتعذر اقتلاعها، وعندما يزداد ضغط العمل للوفاء بمواعيد التسليم تظهر عادة الإنجاز السريع للمنتجات لكى تخرج فوراً للعميل حتى فى موتورولا، وحتى إذا كان هذا يعنى شحن منتجات لا تتوافر فيها الجودة المطلوبة. وفى الوقت نفسه، لم يمارس العاملون «الذين تمكنت منهم طرق الإدارة القديمة» معلوماتهم التى حصلوا عليها من التدريب. فما هى فائدة خرائط الرقابة الدقيقة إذا كانت إدارة التصنيع لا تستخدمها أبداً؟ فالعاملون يلتقطون إشارات توجهات الإدارة فوراً ويتصرفون بمقتضاها.

وبالرغم من الإحباط الذى كان يشعر به ويجنهورن إلا أنه ظل متفائلاً، وفى عام 1984 تقدم نحو إنجاز مشروعه. فاستدعى فى هذه المرحلة، فريقين منفصلين يدرسان بالجامعة. وكانت النتائج التى توصلوا إليها تثبت وتجسم النتائج التى توصلت إليها الدراسة السابقة عن التدريب على البيع. قسم فريقا الدراسة مصانع موتورولا إلى ثلاثة مجموعات. كانت المجموعة الأولى تتألف من عدد صغير من المصانع التى احتضنت تماماً التدريب الذى تلقته عن الجودة الشاملة وطبقته. فقد تعلموا الأدوات والأساليب. وكانوا يطبقون مهارات العملية، مثل طريقة تمكين العاملين من إيقاف خط الإنتاج إذا كان لا يسير بالطريقة الصحيحة، وطريقة تكوين فرق لعزل وتحديد مشاكل الجودة، وطريقة تحديد أسباب مشاكل الجودة، وطريقة إدارة اجتماعات الفريق بطريقة فعالة. وكان تأييد إدارة المصنع للجودة الشاملة فى هذه المواقع صريحاً وملموساً. وكانت المجموعة الثانية فى منتصف الطريق. فقد كانت هذه المصانع تعرف الأدوات والأساليب ولكنها لا تستخدم مهارات العملية. وكان هناك بعض التأييد من الإدارة العليا للجودة الشاملة ولكنه لم يكن محسوساً بقوة. وأتمت المجموعة الأخيرة من المصانع فعلاً برنامج التدريب على الجودة،

ولكنها لم تتابع التطبيق الجاد. فإذا كانت بعض المصانع فى هذه المجموعة تستخدم الأدوات الجديدة ومهارات العملية، فربما كانت تفعل ذلك فقط على أساس أنها قد تصيب وقد تخيب. هذا، ولم تظهر الإدارة فى هذه المصانع أى التزام حقيقى بالبرنامج.

جاء تقرير فريقا الجامعة مقرراً بعض النتائج المذهلة. ففى المصانع التى التزمت التزاماً تاماً ببرنامج الجودة الشاملة، وصل العائد على كل دولار أنفق على التعليم إلى 33 دولار (بما فى ذلك الأموال المدفوعة فى الأجور والمرتبات حينما كان العاملون فى فصول الدراسة يتلقون تدريبهم)، وهذه نتيجة طيبة طبعاً. فما هى الاستثمارات الأخرى التى تعطيك عائداً قليل المخاطرة يبلغ 3,300 بالمائة؟ أما المجموعة الثانية من المصانع، التى كانت فى منتصف الطريق، فقد كان العائد يساوى ما أنفق على الاستثمار فى التعليم، ومن ثم لم تحقق أى خسارة ولاعائد أيضاً. أما المجموعة الثالثة التى لم تطبق شيئاً مما تعلمته فقد ضاعت الأموال التى أنفقته على التعليم بدون تحقيق أى عائد [10].

كان ما تعلمته موتورولا عن التدريس الفعال يعادل فى الأهمية العائد المتحقق من الاستثمار فى التعليم. فلا قيمة لما يتعلمه العمال إذا لم يأخذه رجال الإدارة مأخذ الجد. وأثبت ذلك افتراض ويجنهورن السابق عن أهمية اشتراك الإدارة وتأييدها.

وتبدو الآن موتورولا وكأنها قد فرغت من كل شيء. بعد أن تعلمت كيف تجعل التعليم فعالاً وناجحاً. ولكن هذا ليس صحيحاً. ففى عام 1988 قررت موتورولا بناء مصنع كبير جديد للتليفون الخلوى فى الولايات المتحدة، مستندة فى ذلك إلى معلوماتها المتزايدة عن طريقة تصنيع منتجات عالية الجودة. وتصورت الشركة أنه باستخدام الأدوات السليمة بالإضافة إلى التدريب، يمكن لقوة العمل الأمريكية أن تصل إلى مستوى أى مصنع مشيد فى أى مكان بالعالم، بل وتتفوق عليه.

ومن هنا بدأت موتورولا فى بناء مصنع جديد من الصفر بمعدات آلية جديدة فى مدينة آرلنجتون هايتس بولاية إلينوى، وهى منطقة ليست منخفضة التكاليف. ويؤكد بل

ويز أن الفكرة الأصلية كانت أساساً سليمة. «نحن نعتقد اليوم أننا ننتج وحدة خلوية بأعلى جودة، وبأقل تكلفة من أى منتج آخر فى العالم». ولكن كان هناك شئ واحد لم يحظ بالتخطيط «لقد بدأنا فى تقييم العاملين للعمل فى المصنع الجديد، وقد أردنا ان ننقلهم للمصنع الجديد من قسم الاتصالات فى مصنع شومبيرج بولاية إلينوى». كان جزء من هذا التقييم عبارة عن«امتحان بسيط جداً فى الحساب والقراءة (مثال: الرقم 10 يمثل أى نسبة مئوية من الرقم 100؟) ولم تستطع نسبة كبيرة من المرشحين للانتقال اجتياز هذا الامتحان. وعندما بحثت موتورولا عن أعماق المشكلة، وجدت أن السبب الرئيسى هو عدم القدرة على القراءة. فلم تكن المشكلة هى عدم المقدرة على حل مسائل الحساب البسيطة ولكن كانت عدم القدرة على قراءة الأسئلة. وظهر أن المشرفين على خط الإنتاج الأول كانوا يقومون بدور المفسرين الحقيقيين لهؤلاء الذى يستخدمون خرائط الرقابة ومعدات الكمبيوتر. ولا شك أن مهارات القراءة والحساب تعتبر مهارات لابد منها فى مستقبل يلعب فيه الإشراف دوراً متقلصاً ويزداد فيه تمكين العاملين.

ولذا كان لابد من عمل كبير لمواجهة هذه المشكلة. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى دور جديد تماماً تلعبه موتورولا ـ التدريس العلاجى. ولم تسع موتورولا لهذا الدور، ولكنه كان مفروضاً عليها. وكما يقول إد بيلز مدير نظم التعليم الخارجى: « لن تحقق موتورولا جودة 6 سيجما بدون عاملين على مستوى 6 سيجما. فنظام التعليم فى الولايات المتحدة (المورد الرئيسى للعاملين) يوفر لموتورولا قوة عمل يبلغ مستواها 3 إلى 4 سيجما. وتشير تنبؤات التسعينيات أن مستوى السيجما لدى المعروض من العاملين سوف يكون أسوأ».

ولذا بدأت موتورولا عدة مبادرات، كانت الأولى على مستوى المصنع. وبمساعدة مركز موتورلا للتدريب والتعليم، أخذ جميع المديرين فى أنحاء الشركة على عاتقهم مسئولية تنظيم الفصول العلاجية، ولقى العاملون التشجيع على حضورها. كانت النتائج، فى بعض الحالات، إيجابية بصوره مدهشة. يقول ويجنهورن: «قدمنا فصول

اللغة الإنجليزية لغة ثانية فى مصنع بولاية فلوريدا، وكنا نظن أنه ربما يتقدم للالتحاق بهذا الفصل حوالى ستين عاملاً، ولكن تقدم إلينا ستمائة عامل بمعدل واحد من كل ثلاثة عاملين».

مكنت مثل هذه المهارات العاملين من اللحاق بالوظائف التى تتطلب براعة متزايدة أكثر من أى وقت مضى، فى مصنع يتولون فيه مسئولية اتخاذ العديد من القرارات الصعبة المتعلقة بالإنتاج. ولكن هذه الدروس جعلت حياتهم أسهل خارج المصنع أيضاً. ويبتسم تشارلز سينجستوك، أحد قدامى العاملين فى موتورولا قائلاً: «هناك بعض القصص التى تسعد القلب حقاً ـ التى جاءت نتيجة هذه البرامج العلاجية. فقد أتت بعض الأمهات والدموع تملأ عيونهن بعد الانتظام فى حضور الدورس لمدة ستة أسابيع. وقالت أحداهن: «لقد مررت أمس بأروع تجربة فى حياتى، لقد استطعت مساعدة ابنى فى إنجاز واجب الحساب لأول مرة». وقالت أخرى «إننى أستطيع قراءة الصحف الآن». فعندما تقدم لهن المساعدة لإنجاز وظائفهن فإنك تساعدهن فى حياتهن الشخصية أيضاً. ثم هناك تلك المكافأة الغنية الدافئة لنا جميعاً. وهى الإحساس بأنك لا تساعد موتورولا فقط ولكنك تساعدهم فى حياتهم الشخصية بصورة عظيمة». وتعتبر آليسيا جونزاليز مثالاً طيباً على ذلك. فقد تركت جواتيمالا، وطنها الأصلى، منذ 15 عاماً مضت ولكنها ظلت لا تتحدث الانجليزية بسهولة حتى تلقت دروس موتورولا. وتقول: «الآن لا أحتاج أى مساعده عند الذهاب إلى المتاجر. ولا أحتاج إلى مساعدة من أطفالى».

ولكن لم تكن كل القصص إيجابية. إذ كانت فكرة احتياجهم لتدريب علاجى مؤلمة أو مهينة بالنسبة لعدد كبير من العاملين. وما زال يجب، من وجهة نظر موتورولا، أن تتوافر لقوة العمل القدرات الأساسية إذا كان المراد للشركة أن تواجه المنافسة بفاعلية فى التسعينيات. وكان لموتورولا موقف آخر، فإذا كانت قد تحملت مسئولية تدريب العمال والاحتفاظ بهم عندما تطلبت ظروف المنافسة والتطور التكنولوجى ذلك، فالعامل تقع عليه

أيضاً مسئولية تلقى التدريب. فإذا قدم المنهج الدراسى، ورفض العامل الالتحاق به، عندئذ يمكن فصله أو فصلها. (حدث ذلك مع أقل من عشرين موظفاً).

وفى الوقت نفسه توصل العاملون فى مركز موتورولا للتدريب والتعليم إلى أنه يجب أن لا تستمر موتورولا فى التعليم العلاجى، على الأقل ليس إلى ما لا نهاية، وذلك على الرغم من الموقف الحالى ومتطلباته. ولذا بدأت الشركة التعامل مع الكليات على جميع المستويات. وعند ذلك، ظهرت مشاكل أخرى. كانت إحدى هذه المشاكل عدم التوافق بين ما تقدمه المدارس وما تحتاجه موتورولا. كانت دروس الجامعة عن التصنيع، مثلاً، تدرس طبقاً لكتب فردريك تيلور* القديمة، وليس طبقاً لدروس الحياة العملية عن التمكين والجودة الشاملة التى تميز موتورولا وشركات القمة الأخرى. كانت الكليات والجامعات التى من المفروض أن تعد خريجيها للمستقبل، تدربهم للماضى فى الواقع باستثناء حالات نادرة.

وهنا قررت موتورولا أنها تحتاج إلى مدخل عنيف ومؤثر لإعادة تشكيل التعليم الأمريكى، بداية بالتعليم الأساسى فى سنواته الاثنتى عشرة الأولى*. ومن ثم وضع جارى توكر رئيس موتورولا، قضية التعليم على قمة أولوياته.

وفى عام 1990، توسع مركز موتورولا للتدريب والتعليم (و يسمى الآن جامعة موتورولا) فى دوره مرة أخرى. ويقول ويجنهورن (و أصبح الآن رئيس موتورولا): «لا تقتصر مهمتنا على تدريب العاملين فى موتورولا وحدهم، أو حتى تدريب موردينا، ولكننا نريد أيضاً أن يكون لنا تأثير إيجابى فى المناطق التعليمية التى يأتى منها العاملون لدينا». وانطلقت موتورولا فى تطبيق مبادرة تعليمية خطط لها جيداً وكانت ذات نمط متميز. وجاءت الخطة متشعبة الجوانب، فقد تضمنت تكتل جهود جماعات الضغط على المستوى الفيدرالى وعلى مستوى كل ولاية، والتعاون مع الكليات التى تقدم تدريباً

---

* أحد رواد الفكر الإدارى الكلاسيكى.

* بانتهائها يحصل الطالب على الثانوية العامة (الترجمة).

للمدرسين، والتعامل المكثف مع مجموعة من المناطق التعليمية فى الولايات الخمس التى يوجد بها معظم العاملين فى موتورولا، وهى إلينوى، وأريزرنا، وتكساس، وفلوريدا ومساتشوستس. كان حماس موتورولا لقضية التعليم كبيراً، فأرسلت إلى جميع العاملين لديها فى الولايات المتحدة الذين يبلغ عددهم 62,000 عامل وموظف، كتيباً أعدته الشركة بعنوان «أزمة التعليم الأمريكى» الذى يحثهم على الإسهام بجهودهم فى المدارس المحلية. يقول المسئولون فى موتورولا: إذا كانت الفترة من 1980 إلى 1985 تمثل الاهتمام بجودة المنتجات، والفترة من 1985 الى 1990 تمثل الاهتمام بجودة الخدمات، فالتسعينيات تمثل الارتقاء بنوعية العاملين. بل أنهم ابتكروا تعبيراً جديداً طبعوه على قطعة معدنية يعبر عن هذا الهدف، وهو يقول« عقول على مستوى عالمى mindware ».

***

كانت الرحلة، من « الجودة المتدنية» إلى 6 سيجما وتطوير العقول التى تلائم هذا التطور، حتى الرضا التام للعميل طويلة وشاقة ولكنها كانت مجزية. وبالرغم من ذلك لم تحقق موتورولا ما تريده بعد. فقد حث فطاحل الجودة دائماً على «التحسين المستمر». ويوافق العاملون فى موتورولا على ذلك تماماً. وفى تلك الرحلة الشهيرة إلى اليابان لتتبع مقاييس ومعايير النجاح فى عام 1986، قال المسئولون اليابانيون لمجموعة موتورولا الزائرة إن الأمر استغرق منهم أربعين عاماً لتحقيق مستويات الجودة الحالية لديهم. وقالوا لمجموعة موتورولا إن هذا الأمر قد يستغرق منهم عشرين عاماً على الأقل. ومع نهاية عام 1992، كان قد مر على الشركة ثلاثة عشر عاماً، تبدو دهراً بمقاييس الكثير من المديرين الأمريكيين، لكنها مصدر الميزة الحقيقية والمستمرة لموتورولا.

12

التوافق الوظيفي

المستقبل يبدأ من الداخل

تخرجت مارسي مينكوني التي تعمل الآن بشركة آبل كمبيوتر في المدرسة الثانوية في عام 1961 . ولم يكن أمامها إلا ثلاثة خيارات حقيقية لمستقبلها المهني، مثلها مثل أي إمراة في أمريكا في ذلك الوقت، وهي: أن تكون ممرضة، أو تعمل بالتدريس، أو تصبح سكرتيرة. واختارت أن تكون سكرتيرة، وتفوقت في هذه المهنة، وعملت سكرتيرة تنفيذية لرؤساء العديد من الشركات، حتى انتهى بها الأمر في شركة آبل في عام 1987 . وعملت بالشركة سكرتيرة ـ أو كما تسمي آبل Apple الوظيفة « معاون منطقة» ـ لرئيستها بيتسي پيس، التي كانت تعمل حينئذ في التسويق مديراً للبرامج التعليمية الخاصة بالمرحلة المدرسية K-12 .

وبالرغم من موهبة مينكوني الواضحة في دور السكرتيرة، إلا أنها لم تحب هذه الوظيفة كثيراً أبداً، حتى أنها كانت على وشك الاستقالة لتعمل في شركة فيدير ال إكسبريس حاملة طرود. وما زالت مينكوني تعمل في شركة آبل حتى اليوم. ولكن منذ الثاني من أكتوبر 1992 وبطاقة العمل الخاصة بها تُقرأ كالآتي: مارسيلا مينكوني،

كهربائية . وهى تقول عن ذلك أنها لم تشعر بمثل هذه السعادة من قبل . وهى تصيح هذه الأيام قائلة : «ياإلهى ! يجب أن أذهب للعمل اليوم» .

السجن فى الوظيفة

أحد انطباعاتى القوية ، التى توصلت إليها من سنوات عملى فى الاستشارات مع العديد من المنظمات المختلفة ، هو كيف يبدو الناس غير راضين عن العمل الذى يؤدونه بدرجات مختلفة ، سواء بدرجة بسيطة أو بدرجة كبيرة ، ولا يعرفون ماذا يفعلون بقدرهم هذا ، و قد تكون الوظيفة التى تناسبهم قريبة جداً فى المكتب الواقع فى الحجرة المجاورة لهم أو فى الدور الأعلى ، . ولا يتطلب الأمر سوى الصعود بالمصعد ، ويحدث هذا حتى فى الشركات الصغيرة . وفضلاً عن ذلك ، هناك احتمالات قوية أن يكون هؤلاء العاملون فى المكتب المجاور هم أيضاً فى حاجة إلى التغيير . وحتى فى أفضل الشركات ، وفى المنظمات التى لا تهدف إلى تحقيق ربح ، هناك عدد كبير من العاملين يشعرون بالملل أو بالاستهلاك التام فى العمل ، أو يشعرون وكأن شيئاً ينقصهم . وبالرغم من الأشياء الطيبة التى قد تحيط بظروف العمل ، إلا أن هؤلاء الأفراد يشعرون وكأنهم مقيدون داخل قفص ، ويتوقون لإطلاق سراحهم . بعضهم يبقى حيث هو ، قاطعاً للوقت ، مشوشراً على الآخرين مثل المحرك الذى يعمل بنصف طاقته . ويترك الآخرون العمل عائدين للدراسة ، أو للانتقال إلى شركة أخرى ، أو لترك مهنتهم إلى مهنة جديدة .

وتفقد الشركات العاملين طوال الوقت . وتلقى الشركات السيئة باللوم على دوران العمل ، الذى يعتبر مصدر تخفيض لقوة العمل . أما الشركات الجيدة فتهتم بالأمر وتحاول أن تبحث عن السبب عن طريق «المقابلات خارج العمل» وتتعرف على الخطأ الذى يدفع لترك العمل فى المنظمة - أو بالأحرى ، كما قد يشك المرء ، ما هو الخطأ فى الشخص الذى يريد ترك العمل . أحياناً يكون السبب فى ترك العمل واضحاً : كأن يكون هناك عرض

أفضل من شركة أخرى أو اكتشاف آفاق جديدة، أو الرئيس سيئ. ولكن فى أغلب الأحوال، يترك العاملون العمل بسبب شئ ما لا يستطيعون تحديده بالضبط.

تحدثنا فى هذا الكتاب، حتى الآن، عن الأقسام العامة للأشياء التى تحفزنا، مثل الشعور بالسيطرة على الأمور، والشعور بأن ما نفعله له قيمة. وبالرغم من أن هناك أشياء كثيرة تجمع بيننا، إلا أن هناك أشياء كثيرة أخرى مختلفة لدى كل فرد منا. فسمات الشخصية مختلفة، والمهارات مختلفة، والاهتمامات مختلفة، كما أن بعض الأشياء التى تحفزنا هى أيضاً مختلفة، وهذا له أهمية خاصة. وبصرف النظر عن مثال هنا أو هناك، إلا أننى بصدد رؤية منظمة استطاعت أن تطلق القوة الفردية الهائلة: بعض الإرادة، فهى أمر لا مفر منه مثل عام 2000.

والسر وراء إطلاق الأداء الفردى الرائع وكذلك أداء المنظمة الباهر هو ما أطلق عليه أنا الانسجام الذى يقوم على التوافق والملاءمة - وهو انسجام قيم الفرد ومهاراته وحوافزه واهتماماته مع احتياجات الوظيفة. وهى عملية تشبه دفع قطيع من الغنم وحثه وإخضاعه حتى تدخل الأغنام فى أماكنها والخراف فى أماكنها والأبقار فى أماكنها، كل بما يناسبه. وما زالت معظم المنظمات تتجاهل هذه الحاجة، وأنا مقتنع أن هذا يكلفهم الكثير. وتتمثل هذه التكلفة فيما ينفق على اختيار وتدريب العاملين الجدد الذين سيحلون محل أولئك الذين تركوا العمل. وتتمثل هذه التكلفة أيضاً فى الخبرة والمعلومات المؤسسية الخاصة بالمنظمة التى حصلوا عليها أثناء عملهم. ولكن أكبر تكلفة لهذه الشركات، بالرغم من استحالة قياسها، هو وجود العاملين الذين يعملون بنصف طاقتهم فقط.

ولا يوجد سبب يمنع المنظمة من مساعدة العاملين لديها فى إيجاد وسيلة لتجديد حياتهم المهنية مع الإبقاء على وجودهم فى المنظمة، ولا يوجد سبب لافتراض أن المنظمة يجب أن لا تقوم بهذا. وأعترف أن هذه الفكرة قد تثير، للوهلة الأولى، بعض التحديات

العملية فى تنفيذها ، ولكننى أرد على ذلك قائلاً إن المنظمات التى تجد وسيلة لتيسير عملية الانسجام سوف تكتشف فوائد وثمار ضخمة ، تماماً كما حدث عند بداية تطبيق برامج مساعدة العاملين التى بدأت منذ عشرين سنة لمساعدة العاملين الذين يجاهدون للتخلص من الإدمان . وأنا واثق أن مديرى الموارد البشرية الذين يضعون التكلفة دائماً نصب أعينهم كانوا يتخوفون من ارتفاع تكلفة تعيين مرشدين للعلاج حتى أنهم تصوروا أن فصل العاملين الذين تمكن منهم الإدمان هو أرخص وسيلة لحل المشكلة . أما اليوم ، فقد أصبحت الفكرة السائدة والمقبولة أن إنقاذ أحد العاملين عن طريق برامج مساعدة العاملين هو ولا شك استثمار جيد ، ومن الناحية الأخلاقية يعتبر أفضل شئ يمكن عمله .

تذكر أن موتورولا تقدر أنها تحصل على عائد مقداره 33 دولار مقابل كل دولار تستثمره الشركة فى التعليم . ويجب أن يكون هناك المزيد من المنظمات التى تفكر ، كما فكرت موتورولا ، من وجهة نظر العائد على الدولار الذى أنفق فى الاستثمارات البشرية مثل التعليم ـ أو الانسجام بين القائم بالوظيفة ومتطلباتها . وإذا استثمرنا مليون دولار فى آلة جديدة ، يمكن تحليل هذا الاستثمار بطرق عديدة . ونحن عادة نستثمر مثل هذا المبلغ على الأقل فى الإنسان على مدى حياته أو حياتها المهنية . ولكن مدخلنا التقليدى لهذا الاستثمار هو عادة أن نصلى وندعو آملين النجاح .

وبالطبع يتحقق الانسجام الأساسى بصورة روتينية عن طريق برامج التعيين فى الشركة . هل تتذكر تعليقات فريد سميث على أعمال الخدمات ، حيث دونت فيديرال إكسبريس على مر السنين وصفاً دقيقاً لنوعية الشخص الذى يرجح أن يحقق نجاحاً فى وظيفة تقوم على الاتصال المستمر بالعملاء؟ وتقوم شركات الطيران أيضاً بالنوع نفسه من التصفية للمضيفات الجويات ، وهى وظيفة تتطلب مهارات غير عادية فى التعامل مع الناس وتتطلب حافزاً قوياً لتحمل هذه الخدمة . ومن ناحية أخرى ، يبحث طالبو الوظائف عادة

عن المجالات والوظائف التى تحوز على اهتمامهم، فهم يختارون أنفسهم للوظائف التى يميلون إليها. وكما فى حالة الزواج الجديد، هناك عادة ذلك الشعور المفرط بالحماس القوى عندما يبدأ الناس العمل فى وظيفة جديدة.

ولكن بمرور السنين وعشرات السنين، ينطفئ الحماس ويفتر الاهتمام ويتغير بالنسبة لكل من العلاقات الإنسانية والعمل أيضاً. كما أن كل الأشياء التى ليس لها علاقة بالوظيفة والتى تؤثر فى القرار المبدئى لاختيار الوظيفة ـ بما فى ذلك ضغط الوالدين، والوظائف التى شغلها الزملاء، والحاجة إلى إيجاد وظيفة، أى وظيفة، بسرعة لدفع الإيجار، وتأمين السيارة، وللحصول على طعام ـ لا تضمن بأى حال الرضا الوظيفى فى المدى الطويل. وقد تؤدى الرغبة فى سرعة الحصول على وظيفة إلى الحصول على وظيفة فعلاً ولكن قد يكون لهذه العجلة تأثير كبير فى المستقبل البعيد. فغالباً لا يعيد الناس تقدير اختياراتهم الأولية، وحتى عندما يفعلوا، فإنهم لا يتصرفون لحل الموقف. فلا عجب إذن أن نجد الكثيرين غير راضين عن وظائفهم.

وحالياً، يطلب العاملون مساعدة مستشار مهنى، عندما يشعرون أنهم سجناء داخل الوظيفة ولا يستطيعون تحملها أكثر من ذلك، وذلك إذا كانوا يستطيعون تحمل تكلفة هذه الخدمة، وإذا كانوا يعلمون بوجودها أصلاً. وهم بذلك يحصلون على التوجيه اللازم إلى حد بعيد. وقد أتيحت لى فى حياتى فرصة متابعة نجاح عمل الاستشارات المهنية من منفذ فى الصف الأمامى. ذلك لأن زوجتى تعمل مستشاراً مهنياً وقد أمضت 16 سنة فى مساعدة الناس على إيجاد الانسجام بين مهاراتهم واهتماماتهم وبين الوظيفة المناسبة لهم. ومرة بعد أخرى، نجح التوجيه المهنى البسيط فى تمكين الناس الحائرين فى إيجاد طريق جديد فى الحياة أكثر إشباعاً لهم.

يتطلب التوافق والانسجام الفعال التعرف على حوافز واحتياجات الفرد الخفية التى

تكون غالباً كامنة فى اللاوعى ولا يدركها الفرد، ولا تظهر إلا باستخدام مجموعة من الاختبارات المتقدمة جداً *، وعدد آخر من الأدوات التى تسمى بأسماء مثل FIRO-B، واستبيان سترونج للميول، ومؤشر نمط مايرز- بريجز، وعامل المداومة 16، ونظام تحديد القدرات التحفيزية †. وبعد أن أجبت شخصياً عن العديد من هذه الاختبارات، تعلمت الكثير عن نفسى مما كنت لا أدركه إلا قليلاً، ورأيت كيف يمكن لهذه الاختبارات أن تكشف وتوضح أمور كثيرة عن الآخرين.

وتعطى هذه الاختبارات مؤشرات عن الطريقة التى تفضلها فى التعامل مع الآخرين، وأنواع الناس الذين تتعامل معهم جيداً. وهى توضح إذا كان لديك حاجة قوية للقيادة بصورة ما أم أنك تفضل أن تدع القيادة للآخرين. وقد توضح هذه الاختبارات أن أداء أحد الأشخاص يكون أفضل فى حالات الفوضى، بينما يحتاج شخص آخر إلى بيئة منطقية ومنظمة. وإذا كان أحد الأشخاص يميل ميلاً طبيعياً للعمل التفصيلى والمتابعة الدقيقة، ويعمل فى وظيفة تتطلب تطوير استراتيجيات واسعة، ففى هذه الحالة تجد لديك سمكة تزحف عابرة الصحراء. وتؤثر هذه السمات الشخصية المعقدة الشديدة التميز والاختلاف فى سعادة الإنسان فى العمل، وبصفة خاصة فى أداء الوظيفة، وهى شديدة الوضوح بالنسبة لى.

ولكن لا يكشف أى اختبار من هذه الاختبارات كل شئ عن الشخص. فإذا كان الشخص قد مر بأسبوع سئ أو ارتكب مخالفة مرور فى طريقه إلى مكتب المرشد وعوقب بغرامة، أو كان فى حالة نفسية طيبة بسبب إنجاز صفقة ضخمة فى العمل، فسوف تكون

---

* لا يفضل العاملون فى مجال الاستشارات المهنية استخدام كلمة «اختبارات». والسبب أن الكلمة توحى بأن هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة. ويستعملون غالباً كلمة «أداة» التى تبدو بالنسبة لى أكثر خطورة من كلمة «اختبار». ومعظمنا، ممن لا يعملون فى هذه المهنة بصفة منظمة، يستخدمون كلمة «اختبار»، ولذا، ومع اعتذارى للمستشارين، أنا استعمل كلمة «اختبارات» بدلاً من «أدوات» خلال معظم هذا الفصل.

† نظام تحديد القدرات التحفيزية هو مقابلة شخصية مقننة تهدف إلى اكتشاف ما يحفز الأفراد.

نتائج الاختبار متميزة بطريقة ملحوظة. ولا شك أن التفسير الصحيح لهذه الاختبارات المختلفة مهمة صعبة، وهو ما يجب أن يحدث مقترناً بالمقابلات الشخصية مع المرشد حتى يمكن أخذ خلفية الفرد وظروفه فى الاعتبار.

التجديد الحقيقى

فى الوقت الحاضر، وفى حدود ضيقة تطبق الشركات القليلة المنهمكة فى هذا النوع من التوفيق الوظيفى الذى أتحدث عنه هنا - وهو تلك التحولات الطفيفة فى اتجاه المنظمة التى يمكن أن تبعث فيها الحيوية وأن تنعش الفرد أيضاً. والجهود المبذولة فى هذا التطبيق ليست منظمة جيداً عادة. وكان هذا هو الحال فى آبل كمبيوتر، حيث كان عدم رضا مينكونى عن وظيفتها هو الذى حثها على البحث عن المساعدة.

كانت مارسى مينكونى قد قررت أن تعيد النظر فى مستقبلها المهنى بنظرة فاحصة، عندما علمت أن رئيستها بيتسى پيس فى شركة آبل قد رقيت إلى وظيفة أخرى، وقد لا تستطيع العمل معها فى موقعها الجديد. وكانت مينكونى تريد بالطبع، أن تتخلص من عمل السكرتارية. وتصادف أن سمعت عن كارول دن من إحدى صديقاتها، وهى من المستشارين المهنيين الكثيرين الذين يشاركون فى اختيار العاملين فى مركز آبل لموارد الوظائف المهنية. وفى ذلك الوقت، كانت دن تقوم بإعداد مجموعة متنوعة من الحلقات الدراسية الخاصة بالتطوير المهنى للعاملين فى شركة آبل، وفى الوقت نفسه تقدم النصح فى بعض الحالات الخاصة للعاملين الذين يمرون بأوقات عصيبة فى حياتهم المهنية، مثل مينكونى.

اتصلت مينكونى بكارول دن، التى طلبت إليها أن تمر بمجموعة من الاختبارات. وبعد الانتهاء من هذه الاختبارات جرت عدة مناقشات مطولة بينهما فى لقاءات متعددة.

وظهر من هذه المناقشات عدة دلائل وجهت كل منهما إلى وظيفة مينكونى الحالية، أى كهربائية. كان من المؤشرات الأولى الدرجة التى حصلت عليها فى اختبار مؤشر نمط مايرز ـ بريجز {Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)} . كانت شخصية مينكونى طبقاً لمؤشر نمط مايرزـ بريجز من النمط الذى يسمى «ISTP» *، حيث يفضل الناس الذين يقعون ضمن هذه الفئة الأعمال اليدوية، والاستقلال فى عملهم، واستخدام معدات التشغيل والأدوات، كما يميلون إلى تصيد أسباب الأعطال وإصلاحها. ولا يحب هؤلاء الأشخاص عادة الروتين والانغلاق فى مكتب واحد طوال اليوم. وكانت نتائج هذا الاختبار تتفق إلى حد بعيد مع خبرات مينكونى السابقة: ففى المدرسة الثانوية أبدت اهتماماً شديداً يماثل اهتمام الأولاد بالطائرات الصغيرة طراز شيفز 57 حيث كانت تمضى أفضل أوقاتها فى ممارسة هواية إصلاح وقيادة الطائرات الصغيرة. وظهر بوضوح ميلها القوى للنواحى الميكانيكية.

وجاءت النتائج المؤيدة لذلك من الدرجات التى حصلت عليها فى استبيان سترونج للميول Strong Interest Inventory. وهو اختبار يمكن حله باستخدام الورق والقلم الرصاص، وتصنف ميولها ضمن فئة «عالى جداً» فى التخصصات المهنية العامة مثل الزراعة والطبيعة والأنشطة الميكانيكية. وبصورة أكثر تحديداً، ظهر ترتيب اهتماماتها «مماثلاً» لفئات وظائف معينة مثل ضابط بالقوات الجوية، وبستانى، ونجار، ومهندس، ومصور فوتوغرافى، ورئيس طهاة. ولكن اهتماماتها وضعتها أقرب ما يكون لعمل الكهربائى † من بين كل هذه الفئات. وهى تقول عن ذلك: «أصابتنى هذه النتيجة بدهشة شديدة».

* هذا الاختصار يشير إلى الصفات الشخصية الآتية: انطواء Introversion، إحساس Sensation، تفكير Thinking، إدراك حسى Perceiving.

† لاحظ أن هذا التصنيف فى حد ذاته لا يعنى أنها يجب تعمل كهربائية. كما أن استبيان سترونج للميول لا يعمد إلى كتابة قائمة بجميع فئات الوظائف المحتملة. ولكن هذا الاختبار يعنى أنها ربما تفضل نوع العمل الذى يقوم به فنى الكهرباء.

وساعدت دن بعد ذلك مينكونى على وضع قائمة بالخطوات التالية. كانت الخطوة الأولى هى أن تقرأ كتاب *أرجوك أن تفهمنى* ***Please Understand Me*** ، ويتضمن وصفاً تفصيلياً لمؤشر نمط مايرز - بريجز. فمن شأن ذلك أن يساعد مينكونى على التفهم الحقيقى للنتائج التى حصلت عليها على هذا المؤشر، ويساعدها على تصور احتياجات الشخصية التى تقع ضمن فئة ISTP، ويفسر لها سبب عدم رضاها وعدم سعادتها دائماً فى وظيفة السكرتيرة أو فى دور المساعدة. وكانت الخطوة الثانية أن تضع إطار «مقابلة جمع المعلومات» - وهى مجموعة من الأسئلة يمكن أن تستخدمها فى التحدث إلى العديد من العاملين فى شركة آبل (أو أى مكان آخر) للاستفسار عن الأعمال التى يقومون بها، ولتقدير ما إذا كانت طبيعة هذه الوظائف تتوافق مع اهتماماتها الشخصية، وللتعرف أيضاً على الاحتمالات المعقولة لنجاحها فى الحصول على المهارات اللازمة لأداء هذه الوظائف. وكان الإطار الذى وضعته لنفسها يذكرها بأن تسأل أسئلة مثل: ما هى متطلبات التعليم والخبرة اللازمة للوظيفة المعنية؟ ما هى المهارات المطلوبة للوظيفة؟ ما هى الواجبات والمسئوليات الرئيسية للوظيفة؟ ما هى الجوانب التى تجعلك تحب الوظيفة وتفضلها؟ ما هى الأمور المتعلقة بالوظيفة التى لا يفضلها شاغلها؟ ما هى المناصب الأعلى التى تقود إليها هذه الوظيفة؟ ما هى المشاكل أو التحديات التى يواجهها القسم الآن؟ من هم الأشخاص الآخرون الذين يجب أن أتحدث إليهم بشأن هذه الوظيفة؟ ما هى أنواع الضغوط التى تشعر بها أثناء أداء هذه الوظيفة؟ ما هو أجر هذه الوظيفة؟ وهو بالطبع سؤال له أهميته بالنسبة إلى مينكونى، وأيضاً ما هى ساعات العمل العادية؟ وهل هناك مرونة فى مواعيد العمل؟

ذهبت مينكونى إلى لقاء جاك كراوس، وهى مسلحة بهذا الإطار الذى وضعته للأسئلة، وهو يعمل مدير الكهربائيين فى قسم الصيانة بمصانع آبل. ثم رتبت جولة لزيارة عدة مصانع لماكنتوش لترى إذا كانت الوظائف فى هذه المواقع تروق لها. ولكن لم يستحوز

أى نشاط من أنشطة التصنيع على اهتمام مينكونى، أما أقسام الصيانة فقد بدت لها جذابة . وقامت بترتيب العديد من اللقاءات الأخرى فى هذه الأقسام مستخدمة الأسئلة التى بين يديها . وجاءت مناقشاتها مؤكدة لنتائج الاختبار ـ فقد بدا لها أن العمل الذى يقوم به الكهربائيون مناسب لها تماماً . وكانت هذه النتيجة صحيحة، غير أنه كانت هناك مشكلة واحدة صغيرة : وهى أنه لم يكن لديها التعليم، ولا المهارات، ولا الخبرة اللازمة لتكون واحدة من الكهربائيين فى شركة آبل، وهنا اقترح عليها كراوس أن تدرس بعض المقررات التعليمية فى الكهرباء، و بدأتها فى مارس 1990، حيث التحقت بالدراسة المسائية . وفى أكتوبر 1990، انتقلت مينكونى من العمل فى وظيفة مساعد منطقة فى الفئة 27 من ابل إلى وظيفة كهربائى صيانة فى الفئة 27 أيضاً . وما زالت تواصل تعليمها بتشجيع من شركة أبل وبدعم مالى منها فى برنامج يستغرق ثلاث سنوات لإعداد الكهربائيين فى مدرسة للتدريب المهنى التابعة للمقاطعة . وهى تقول هذه الأيام : «أنا سعيدة للغاية . فأنا أرتدى البنطلون الجينز، وأقضى معظم وقتى خارج الجدران المغلقة، كما أقوم كل يوم بعمل شئ مختلف باستخدام العربة المغلقة الخاصة بى» . (1)

توضح لنا قصة مينكونى عدة نقاط . الأولى : ربما ما كانت مينكونى تستطيع أبداً أن تجد طريقها إلى مهنة تحبها بدون المساعدة الخارجية التى تلقتها . الثانية : أن اختبارات الشخصية التى تبدو لكثيرين منا أفضل قليلاً من قراءة الكف هى فى الحقيقة على درجة عالية من الدقة أكثر مما يظن معظمنا . والمهم هنا هو أن نبتعد بهذه الاختبارات عن متاهة علم النفس المتأثر بوسائل الإعلام الجماهيرى، وأن نستخدمها عن طريق الخبراء المهنيين الماهرين الذين قضوا سنوات عديدة فى فهم مدى صحتها، ومواطن قوتها، وأوجه الضعف فيها، و تفسير العديد من هذه الأدوات . أما النقطة الثالثة التى تظهرها لنا هذه القصة فهى أنه لا يوجد اختبار واحد ينطوى على إجابة شافية للموقف، ذلك أنه يرجد فى معظم الأحوال حاجة للعديد من الاختبارات، كما أن مجموعة الاختبارات لا تغنى عن

هذا النوع من التفاعل الشخصى والمناقشات التى دارت بين مينكونى وأناس مثل دن وكراوس .

أما الدرس البالغ الأهمية الذى يمكن أن نستخلصه من هذه القصة ، فهو أن الولع بالعمل نفسه والرغبة فيه يمكن أن يكون أساساً قوياً للحافز الشخصى أكثر من توافر المهارة للقيام بهذا العمل . فقد كانت مينكونى ماهرة فى أداء وظيفة السكرتيرة بينما لم تتوافر لديها فى البداية إلا مهارات قليلة متعلقة بالوظيفة التى تتطلع إليها . ولكنها تحركت بدافع من اهتماماتها حين تعرفت عليها . وعن طريق تلقى المساعدة والتدريب استطاعت اكتساب المهارات المطلوبة للوظيفة التى ثبت فيما بعد أنها تمثل شغفها واهتمامها الحقيقى * .

تأمل المستقبل الهائل الذى يمكن إطلاقه فى معظم المنظمات إذا استطاع أناس مثل مينكونى الحصول على النصيحة والمشورة السليمة .

العودة إلى الجذور

يكفى جداً ، بالنسبة لمعظم الناس ، أى تغيير أقل مما حدث لمينكونى لإعادة شحن طاقاتهم . وفى بعض الحالات يكون كل ما يتطلبه الأمر العثور على هواية جديدة أو التطوع لخدمة المجتمع خارج نطاق العمل حتى يضيف للفرد الإثارة والحماس اللذين يفتقدهما فى العمل . أو ، بالنسبة لآخرين ، تكون العودة للجذور هى التى تحدث هذه الإثارة . وكان هذا هو الحال مع شخص سوف أدعوه سانفورد نيلى ، وهو مدير مشروعات فى شركة هيوليت پاكار ، وكان تعيساً فى عمله وحياته الشخصية . فقد خاض مشكلة الطلاق ، وكان على وشك أن يترك كل شئ ، وينتقل إلى الشمال الغربى ، ويقنع بحياة أسهل ، ربما ، كما يقول : « كحارس فى الغابة » . وكانت الحقيقة الحاسمة هى أنه قد تقرر خفض عدد العاملين

* هذا ليس ممكناً فى جميع الأحوال . فمعظم الناس لديهم اهتمامات خارج نطاق قدراتهم إلى حد بعيد . فأنا أحب أن أعزف موسيقى الجاز على البيانو . ولكن ليست لدى قدرات على ذلك على الإطلاق .

فى القسم الذى يعمل به نيلى فى شركة هيوليت پاكار، ولذا طلب إليه أن يختار موقعاً آخر للعمل به داخل الشركة.

بدأ نيلى فى خوض المقابلات الشخصية اللازمة لإحدى وظائف إدارة مشروعات أخرى، ولكنه لم يشعر بميل حقيقى لأى منها. ويقول مسترجعاً ذكرياته عن ذلك: «أدركت أن هذه الوظائف جعلتنى شديد التردد، وقد ظهر ذلك فى غاية الوضوح فى هذه المقابلات الشخصية أيضاً». وأدت به هذه التجربة إلى التفكير فى سبل أخرى مختلفة لمستقبله المهنى. وبفضل شركة هيوليت پاكار، أيدت الإدارة فكرته فى الاستعانة باستشارة مرشد خارجى متخصص فى الإرشاد بشأن المسارات المهنية. ولجأ إلى المرشدة مورين شيلز وكانت لها خبرة طويلة فى استشارات المستقبل المهنى. وباستخدام الاختبارات والمناقشات استطاع كل من شيلز ونيلى اكتشاف عدة أسباب للصعوبات التى مر بها فى الماضى، والأسباب التى قد تجعل مستقبله أكثر إشراقاً.

كان عمل نيلى مديراً للمشروعات مسئولاً عن ابتكار وتطوير برامج الكمبيوتر يستنزف طاقاته تماماً، لأنه كان يتطلب التعامل المستمر مع الناس. وفضلاً عن ذلك، كان نيلى من النوع الباحث عن التميز والكمال دائماً. وكانت هاتان الخاصيتان تستنفدان طاقاته تماماً: الحاجة لإنجاز وظيفته من خلال أعضاء الفريق الآخرين، وشعوره الدائم بضرورة إنجاز وظيفته بصورة ممتازة ومتفوقة طبقاً للمعايير التى يضعها لنفسه. حتى أنه بنهاية يوم عمله العادى، الذى يستغرق عادة اثنتى عشرة ساعة، يقع تحت ضغط عصبى شديد. وكان كل ما يريد أن يفعله فى البيت هو أن ينفرد بنفسه فى أحد الأركان ويقرأ. وهو يشعر أن ذلك قد تسبب فى الطلاق، ويقول: «عندما أعود للمنزل لم أكن أريد أن أكون مع أحد».

وعندما ناقشت شيلز مع نيلى تجاربه السابقة المفضلة لديه، كانت كل تجربة منها تقريباً ترجع إلى ما قبل عمله مديراً للمشروعات، فى السنوات الخمس التى قضاها

مهندساً فى هيوليت باكار. والشيء الذى يتذكره، وهو يشعر بسعادة خاصة، هو الرضا التام عن عمله فى كتابة برامج الكمبيوتر. وشعر عند تولى وظيفته الإدارية أنها تفتقد إلى الإنجاز الملموس والتجاوب المباشر. وأدرك نيلى أن: «إدارة المشروعات ليست هى أفضل وظيفة بالنسبة لى، وأننى أفضل التعامل المباشر مع جوهر التكنولوجيا».

ولكنه كان قد أمضى ست سنوات بعيداً عن هندسة برامج الكمبيوتر، ولذا كان عليه العودة للدراسة للحاق بالتطورات الحديثة. وبتأييد كامل من الشركة، التحق نيلى لدراسة بعض البرامج التعليمية لمدة عام كامل لإنعاش معلوماته. والآن بعد عودته للعمل فى المجال الهندسى، يقول أنه أصبح أكثر سعادة، واستفادت أيضاً شركة هيوليت پاكار: لأنها احتفظت بموظف تكن له الكثير من التقدير والاحترام، وتعلم هو الآخر درساً مهماً فى هذا الشأن. يقول نيلى: «أحد أهدافى هو أن أعيد النظر كل عامين فيما أنا عليه، وفيما أصبو إليه»

ولعل إدارك نيلى هذا يكون أكثر أهمية مما قد يبدو فى أول الأمر، فمن الناحية المثالية، يجب أن تستمر المشاركة بين صاحب العمل والعامل طالما كانت مفيدة لكل من الطرفين، و كان الموظف يسهم إيجابياً فى الشركة وبالتالى يشعر بالتحدى فى العمل والرضا عنه. ولكن بالطبع، هذا العالم ليس مثالياً ـ فالعاملون يتشبثون بوظائفهم القديمة من أجل الأمان أو لأنهم يفترضون أن عدم السعادة فى العمل شيء «طبيعى»، ومن ناحية أخرى لا يريد أصحاب العمل فقد العاملين الذين أثبتوا أنفسهم، والذين استثمروا فيهم فعلاً أموالاً طائلة أنفقت على التدريب. ولسوء الحظ، ما زال هناك ميل شائع للاستسلام لعدم الرضا عن الوظيفة وعدم اتخاذ إجراء لتغيير الموقف. وبدأ الناس يدركون، ولكن ببطء، كما فعل نيلى وآخرون، أن مسئولية تغيير مسارهم الوظيفى تقع على عاتقهم هم إلى حد بعيد حتى يتوصلوا إلى العمل الذى يجعلهم أكثر سعادة. وببطء، بدأت بضع شركات تدرك أنه من مصلحتها أيضاً أن تدعم وتؤيد هذه العملية.

بصيص الأمل

لسوء الحظ، تعتبر قصص النجاح المماثلة لقصة كل من مينكونى ونيلى قليلة جداً. ذلك لأن قلة من الشركات تقبل تقنين تغيير المسار الوظيفى عن طريق وضع نظام للتوفيق بين الموظف والوظيفة. ولكن هناك شركتان تتحركان فى هذا الاتجاه هما : كورز، وهى شركة البيرة المشهورة التى تقع فى ولاية كولورادو، وشركة صن ميكروسيستمز الواقعة فى سيليكون ڤالى بولاية كاليفورنيا .

اتخذت كورز خطوة نحو التطبيق الجزئى لإرشاد موظفيها حول المسار المهنى بالمشاركة مع جامعة ريجز، وهى مؤسسة تعليمية تقع فى دينڤر، ومن أفضل المؤسسات الأمريكية فى خدمة احتياجات طالبى العلم من الراشدين. كانت فكرة المشاركة بين العالم الأكاديمى وعالم الأعمال غير عادية فى عام1987، عندما ارتبطت كل من ريجز وكورز كوسيلة لجامعة ريجز لتقييم برامج التدريب التى تقدمها كورز داخل الشركة، بل وتظل هذه العلاقة غير عادية أيضاً حتى هذه الأيام. ولقد لاحظت المؤسستان التميز الذى تنفرد به عبارة تحديد الغرض من المشاركة، التى وصفت هدفهما بأنه « متماثل ولكنه متميز». وتقول هذه العبارة فى أحد أجزائها إن العلاقة بينهما «تحترم تميز ذاتية كل من المنظمتين. وسوف تكون هذه المبادئ محلاً للحماية والدفاع بقوة، ولن تقبل بشأنها أية تنازلات ».

وعملت المديرة السابقة لهذه المشاركة مارى لو نجنت على دعم هذه المبادئ وتأييدها. وبالرغم من أنها كانت موظفة فى ريجز ومقيمة فى كورز، إلا أنها كانت تلعب دور مرشدة «محايدة»، تساعد العاملين فى احتياجاتهم التعليمية. فإذا احتاج العاملون إلى اكتساب مهارات معينة، ترشدهم إلى برامج جامعة ريجز ـ وإن يكن ذلك غير ملزم لها: ففى إمكانها أن ترسلهم إلى أفضل ما يناسب احتياجاتهم من البرامج.

وفى عام 1990، اتسعت العلاقة لتشمل ثانى المهنيين المتخصصين من ريجز، وهى

كاثى بارتليت التى أقامت أيضاً فى كورز ، وبصفتها مرشدة فى المسار الوظيفى وخليفة نجنت فى وظيفة مدير المشاركة ، أنشأت مركزاً لتطوير المسار المهنى يتضمن مكتبة ، وجلسات إرشاد سرية وفردية ، ودراسات فى موضوعات مثل : مهارات الحزم فى التعامل ، وبناء فريق العمل ، والجمود (الرسوب) الوظيفى (بمعنى إيجاد وظيفة جديدة بالمستوى نفسه فى إحدى المنظمات عندما تكون فرص الترقى للوظائف الأعلى محدودة) . وعندما كانت المشاركة تحتفل بعيد ميلادها الخامس فى عام 1992 ، كانت قد قدمت جلسات الإرشاد الخاصة إلى 1,700 موظف من العاملين فى كورز ، لمساعدتهم فى إيجاد وظائف ومسارات مهنية فى شركة كانت تبتعد فى ذلك الوقت عن ماضيها الذى كان يتسم بالسيطرة الأبوية .

كان جيرى فورد أحد هؤلاء الموظفين الذين بلغ عددهم 1,700 موظف . فاتصل ببارتليت بعد أن قضى فى كورز ست سنوات عامل تشغيل فى خط الزجاجات . فقد كان يريد دائماً الالتحاق بالجامعة . وأوضح قائلاً إنه لا يسعى فقط للحصول على التقدم المهنى الناتج عن حصوله على الشهادة الجامعية ، ولكنه يريد أيضاً أن يكون قدوة حسنة لأطفاله . غير أنه كان يشعر بالرعب من اتخاذ هذه الخطوة لأنه كان يسبب المشاكل بصفة دائمة فى المدرسة الثانوية . ومن خلال ثلاث جلسات استطاع فورد وبارتليت التوصل إلى خطة يبدأ بمقتضاها فورد فى تجربة خوض التعليم مرة أخرى . وكان عليه أن يبدأ بدراسة علم الاتصالات فى كلية محلية . وعندما اقترب موعد التسجيل للدراسة ، تلقت بارتليت مكالمة تليفونية من فورد الذى كان فى غاية الرعب . فقد كان مجرد التفكير فى دخول القاعة للتسجيل للدراسة يعيد إليه كل مخاوفه القديمة . وكان يفكر فى التراجع .

تقول بارتليت : « تقضى فلسفتنا فى العمل بضرورة الالتزام المطلق ببذل المزيد من الجهد لمساندة عملائنا . ولذا التقيت وجيرى أمام الباب الأمامى للكلية . وسرنا فى الطرقات وساعدته على التسجيل» . وتبدو السعادة واضحة عليها وهى تقول ، أنهى فورد

حتى الآن ثلاثة فصول دراسية، وحصل فى الفصل الدراسى الأخير على درجة A فى متوسط الدرجات. ولا شك أن برنامج المشاركة قد أعطى فورد، الذى يقضى فترة عقوبة فى السجن ويصف تاريخه فى العمل بأنه: «سيء جداً»، نظرة جديدة للحياة وثقة بالنفس تعود بالفائدة على الجميع.

كانت المشاركة مع شركة كورز نموذجاً لعلاقتين أخريين أقامتهما جامعة ريجز منذ إنشائها، الأولى مع شركة تكنولوجيا التخزين، والأخرى كيان هو فى حد ذاته يمثل مشاركة أخرى بين شركة AT&T و الاتحاد الدولى لعمال الكهرباء. حيث تمول الشركة والاتحاد الجهود الرائدة فى أحد مواقع التصنيع فى شركة AT&T لتقديم التدريب والتطوير المهنى حين تطلب الشركة من العاملين زيادة التوسع فى مجموعة مهاراتهم إلى درجة بعيدة للغاية.

وعلى العكس من شركة كورز، تعتبر شركة صن ميكروسيستمز حديثة العهد نسبياً فى الانتماء لفئة أضخم المنظمات الأمريكية. بدأت الشركة فى عام 1982 على يد أربعة من شباب خريجى الكليات ودارسى الدكتوراه، ونمت بسرعة فاقت كل التوقعات لتصل إلى تحقيق مبيعات قدرها 3.2 بليون دولار، ووصل عدد العاملين فيها إلى12,500عامل فى عام 1991. واستطاعت تحقيق ذلك بالحصول على أحدث وأدق المعلومات عن عالم الكمبيوتر السريع التطور.

فلا غرو أن يعكس مدخل الشركة الطليعى المبتكر لتخطيط الموارد البشرية نضالها المستمر للحاق بالتغيير التكنولوجى. ويعلم مديرو الإدارة العليا فى شركة صن أنهم يسيرون على خيط دقيق فى هذه الصناعة. فالتكنولوجيا تتطور بسرعة مذهلة حتى أنهم يحتاجون دائماً إلى جذب حديثى التخرج من الكليات الذين يملكون المهارات التى تجعلهم على قمة التفوق والبراعة فى التعامل مع الكمبيوتر. ومن ناحية أخرى، تريد شركة صن أن تحتفظ بالعاملين الممتازين بحيث تستطيع هى، ويستطيعون هم البقاء على قمة العلم

والتمكن من هذه التغييرات. واكتشفت صن أن الطريق لتحقيق ذلك هو أن تغرس فى المنظمة التفهم التام بأن العاملين هم المسئولون عن إدارة تطوير مستقبلهم المهنى، ثم تعضيد هذا التفهم بالتصرفات العملية. يقول جون كوب مدير الموارد البشرية فى شركة صن: «إننا نحاول أن نجعل الناس يعدون أنفسهم اليوم لما يحمله الغد».

وتعبر ماريان جاكسون، مدير الموارد البشرية لعمليات شركة صن فى الولايات المتحدة عن هذا الهدف بصورة جيدة. فهى تقول: «لم نكن نريد أن يخوض العاملون لدينا بحر التغيير كالضحايا الذين لا وزن لهم ينتظرون موجة ضخمة تحملهم. يسعدون إذا حملتهم للقمة، ويغضبون إذا أغرقتهم. لقد أردنا أن نعلم العاملين حتى يكونوا ملاحين ماهرين». وتشير جاكسون إلى هذا المفهوم بتعبير اللياقة المهنية. وهو يماثل إلى حد بعيد ما فعله سانفورد نيلى لنفسه فى شركة هيوليت پاكار. وتقوم الفكرة على احتفاظ العامل بمهاراته على أحدث مستوى، وأن يتمتع بالمبادرة فى تحديث هذه المهارات، وأن يأخذ بزمام التحكم فى مصيره المهنى، وأن يعيد الابتكار الخلاق لقدراته، وأن يتصرف بنفسه فى توجيه مستقبله المهنى. ولا شك أن الموظفين يسمعون مثل هذا النصح والتحذير يومياً فى هذا العصر الذى يكثر فيه الآن تخفيض حجم المنظمات. ولكن شركة صن من الشركات القليلة التى وجدتها تدعم ما تقوله بالأفعال. ويعتبر مركز الشركة للتطوير المهنى أحد أبرز العلامات الملموسة على التزام الشركة بما تقوله، وهو يقع فى وسط مبانى الشركة الصناعية فى ميلبيتاس بولاية كاليفورنيا. ويعمل هذا المركز محطة مركزية ضخمة لتخطيط المستقبل الوظيفى فى الشركة.

نبعت الحاجة فى أول الأمر لإنشاء المركز من عملية «إعادة تنظيم العمالة redeployment» المستمرة فى الشركة. فهذه الشركة، شأنها شأن الكثير من الشركات فى هذه الأيام، تعيد باستمرار تنظيم وتعيد تقييم أنشطتها، وبهذه العملية يجد عدد من العاملين أنفسهم فى أى وقت على قائمة إعادة تنظيم العمالة. وهذا يعنى فى شركة صن أنه

فى حين تأخذ الوظيفة التى يشغلونها طريقها للاختفاء، يكون لديهم فرصة الاختيار بين ترك العمل فى الشركة مع الحصول على مكافأة مالية فورية والبحث عن وظيفة أخرى داخل الشركة. وفى الغالب كان مركز تطوير المستقبل الوظيفى يساعد هؤلاء فى إعادة التنظيم.

كان جون كوب هو صاحب الفكرة، فقد اقتنع بعد خمسة عشر عاماً من الخبرة فى الإرشاد وعلم النفس بأهمية إدارة المستقبل الوظيفى. التحق كوب بشركة صن فى مايو 1990 بعد أن ترك العمل فى منظمة أخرى كانت بطيئة جداً فى اتخاذ القرارات اللازمة لتمكين العاملين بالمهارات التى يحتاجونها لإعادة توجيه مستقبلهم المهنى. ومع توافر هذه الروح فى شركة صن، التقى كوب فى صيف عام 1991 مع مدير مركز المستقبل الوظيفى فى بالو آلتو بولاية كاليفورنيا، وهو مركز للإرشاد الوظيفى لا يهدف إلى تحقيق الربح، وكان قد نشأ وتطور على مدى عشرين عاماً من مجرد عمليات صغيرة تتخذ من أحد المنازل مقراً لها حتى أصبح معهداً كامل النمو يحظى بكل الاحترام ويخدم الآلاف من الباحثين عن الوظائف فى سيليكون ڤالى. سأل كوب مدير البرامج فى المركز، بيتسى كولارد عن إمكان افتتاح فرع للمركز فى شركة صن. كانت الفكرة جديدة وغير مسبوقة، وبالرغم من ذلك نفذ الاتفاق فى خلال أسابيع مما يدعو إلى الدهشة. ووافق مركز بالو آلتو أن يكرر نفسه.

كان نتيجة ذلك إنشاء مركز صن لتطوير المسار الوظيفى، وهو مجموعة من الأنشطة تشمل مكتبة، ومركز للإرشاد، ومكان محورى عام للدعم والتوجيه الوظيفى. ويشمل المركز العديد من الغرف الصغيرة التى تتمتع بالخصوصية حيث يستطيع الباحثون عن الوظائف إجراء المكالمات التليفونية، وإعداد السيرة الذاتية الخاصة بهم، ويستطيعون أيضاً إقامة بيت مؤقت فيها أثناء البحث عن الوظيفة. و يزخر المركز أيضاً بالعديد من الكتب والمواد المطبوعة عن كيفية البحث عن وظيفة. كما أنه يوفر الصحف المحلية والعديد من

الأرفف الطويلة المليئة بالقوائم المجلدة، لعدد من الوظائف يبلغ عددها 5,500 وظيفة متاحة في شركات أخرى في منطقة خليج سان فرانسيسكو. يوجد أيضاً أجهزة كمبيوتر يمكن عن طريقها الحصول على قوائم بالوظائف الخالية في أي مكان بالولايات المتحدة. ويوجد قوائم بمئات الوظائف الخالية في شركة صن نفسها. ولكن هذه القوائم لا تمثل جميع خدمات المركز، كما أن المركز لا يوجد فقط لكي يساعد الناس في العثور على وظيفة جديدة بعينها. وفي حالات كثيرة، يعثر الناس على الوظائف الجديدة من خلال شبكة الزملاء والمعرفة والعلاقات الشخصية. أما ما يقوم به المعهد فعلاً فهو إعداد الباحثين لإجراء بحث مثمر. يقول كوب: «نحن نعلمهم كيفية إجراء البحث، ثم نتركهم لإجرائه بأنفسهم».

ويكون هذا التعليم بعدة طرق. على سبيل المثال، يرعى المركز بانتظام وجبات الغذاء التي يحضر فيها المشتركون غذاءهم معهم في أكياس ورقية سمراء، حيث يناقشون العديد من الموضوعات، وهذا الغذاء مفتوح لكل فرد في شركة صن. ومن أمثلة هذه الموضوعات: التصرف في الأمور المالية في أوقات عدم التأكد من الحصول على وظيفة، وإرشادات عن إنشاء عمل خاص، و الخوض في نظام صن الداخلي لاختيار الوظيفة، واستخدام التليفون لتسويق وبيع قدراتك، وما يجب أن نفعله أو لانفعله في المقابلة الشخصية للحصول على وظيفة وبعد ذلك تكون جميع هذه الندوات متوافرة على شرائط فيديو.

والمركز مجهز أيضاً بجميع أنواع الأدوات اللازمة لمساعدة الناس في اكتشاف مواهبهم واهتماماتهم الخفية. وأحد نظم الكمبيوتر ذاتية التوجيه كامل بدرجة يستطيع معها مستخدمو النظام قضاء عشر ساعات في استكمال تمارين المساعدة في المستقبل الوظيفي، حيث يشعر العديد من العاملين في شركة صن بالاطمئنان في الجلوس أمام الكمبيوتر والتعامل معه. و يشمل هذا النظام اختبار مايرز - بريجز، إلى جانب اختبارين آخرين على

الكمبيوتر. ولسوء الحظ، ورغم ما يلقاه المستخدمون من تشجيع لطلب التفسير من المتخصصين بالمركز، فربما يختارون الطريق الذى يكتنفه مزيد من المخاطر بتفسير نتائج الاختبار بأنفسهم.

يوجد أيضاً لدى المركز هيئة من إخصائيى الموارد البشرية المدربين وعدد من المرشدين المتخصصين فى المستقبل الوظيفى الذين يعملون بعقود من مركز بالو ألتو للمستقبل الوظيفى. ومن المهم ذكر أن المسئولية الأساسية لهيئة مركز تطوير المستقبل الوظيفى هى خدمة العميل، وهو هنا الموظف. ولا يوجد أى فرض على هؤلاء المستشارين بإرشاد الموظف للبقاء فى شركة صن، مهما بلغت قيمته بالنسبة للشركة. يقول كوب: «موقف المركز فى هذا الشأن هو أننا لا نساعد العاملين على البقاء أو الرحيل. ولكننا نساعدهم على اتخاذ قرار جيد بشأن مستقبلهم الوظيفى».

وإليك وجهة نظر أخرى يرى بها كوب مسئولية شركة صن: «أنا أعتقد أن هناك التزاماً بتوفير المقدرة على التوظف لكل موظف ـ ولكن لا يضمن ذلك بالضرورة الأمان الوظيفى».

ومن حق جميع العاملين فى شركة صن الحصول على وقت محدود من الإرشاد الخاص بالمستقبل الوظيفى بدون أن تتحمل الأقسام التابعين لها أية تكاليف. وفى الحالات التى تحتاج إلى برنامج إرشادى مكثف، يمكن ترتيب برنامج يتناسب مع كل حالة بتكلفة رمزية يتحملها القسم التابع له الموظف ـ تكون عادة من ميزانية التدريب. وبينما توجد، من الناحية الفنية، خطة لعدد ساعات الإرشاد، إلا أنه من الناحية العملية يحصل الباحثون عن الوظائف على كل المساعدة التى يحتاجونها.

وكيفين أولفلين هو أحد المستفيدين من الخدمات التى يقدمها المركز. وبالرغم من أنه تخصص بالكلية فى العلوم السياسية، إلا أنه بدون أن يتوقع وجد نفسه يعمل فى صناعة الكمبيوتر، وهذا شئ عادى جداً فى سيليكون ڤالى. وكان قد قضى خمس سنوات فى

شركة صن، ثم تقدم فيها ليصل إلى منصب محلل إمدادات فى التصنيع . وبالرغم من أن آخرين قد يفرحون بهذا المنصب، إلا أن التركيز الكبير على استخدام الإحصاء والعمليات لم يكن يوافق أولفلين. وكان يتطلع إلى مستقبل وظيفى يتعلق بالتسويق أو الموسيقى - ويتوق إلى اكتشاف المكان الذى سيذهب إليه بعد ذلك .

واستفاد أولفلين بالعديد من خدمات تطوير المستقبل الوظيفى فى المركز، ولكنه كان يطلب المزيد. ولحسن حظه، وافق المشرف عليه على تحمل تكاليف مجموعة من جلسات الإرشاد الفردية. شملت اللقاءات الأولى مع المرشد تحليل نتائج الاختبارات المقننة التى جاءت مؤكدة لإحساسه الداخلى بأن اهتماماته الرئيسية تنصب على الفلسفة والموسيقى والتدريس- فهو يميل لكل ما ليس له علاقة بالناحية التقنية أو الميكانيكية . ولمساعدته على تصور أين يتجه بعد ذلك، رتب المرشد الذى يساعده مقابلات شخصية له لجمع المعلومات فى شركات أخرى. تعمل إحداها فى صناعة الموسيقى، وتعمل الأخرى فى صناعة الملابس. قدمت هذه المقابلات الفرصة إلى أولفلين للحديث صراحة مع العاملين فى المنشآت والصناعات الأخرى دون الإحساس بالضغط النفسى الناتج عن المقابلات الشخصية الفعلية .

كان أولفلين، فى أثناء عمله بالبحث، مقتنعاً أن هناك فائدة تعود على شركة صن . فقد ساعده شعوره بأن يفعل شيئاً لعمل تغيير فى حياته على أن يشعر بسعادة أكبر وأن يكون موظفاً أفضل، هذا إلى جانب أنه كان يحمل مشاعر طيبة نحو الشركة لأنها كانت تساعده وتؤيده .

وجاءت جهود أولفلين وشركة صن بالنتيجة المرجوة منها . فحصل على وظيفة مدير برنامج فى مجموعة العمليات الدولية التابعة لشركة صن، حيث يسافر أولفلين الآن إلى مناطق مختلفة وبعيدة مثل اليابان وروسيا، ويتخصص فى إدخال منتجات جديدة إلى هذه

الدول. وهو يحب تحدى العمل فى دول أجنبية، حيث يجب عليه أن يتلاءم مع عادات ولوائح مختلفة. ويقول معلقاً على ذلك بسعادة واضحة: «إننى أجد نفسى فى مواقف عديدة مثيرة».

قد تكون الإدارة العليا فى شركة صن غير راضية على الأرجح إذا اختار العديد مثل أولفلين العمل فى وظائف أخرى خارج الشركة. ولكن يبدو أنهم على أتم الاستعداد لقبول هذه المخاطرة، وهذا شئ يحسب لهم. وقد يكون ذلك مراهنة مأمونة ولن يصيبهم الإحباط، لأن مركز تطوير المستقبل الوظيفى يعتبر أحد الموارد و سوف يعمل على الاحتفاظ بالعاملين الممتازين داخل الشركة ولا يتركونها للعمل فى مكان آخر.

من الواضح أن الجهود المبذولة فى كل من شركة صن وشركة كورز تضعهم على قمة الريادة فى إدارة الموارد البشرية. وقد قامت منظمات لا حصر لها باستخدام أسلوب المشاركة، والصورة الشائعة لذلك هى تكوين مشاركة مع الموردين أو العملاء - وهى اتفاقيات طويلة المدى ومرنة شُكلت بحيث تتغير بتغير الاحتياجات. ولكن كم شركة تحاول أن تبنى مشاركة مرنة مماثلة لذلك مع العاملين لديها؟ كم من الشركات تلتزم باتفاق مع العاملين على أن يعمل كل من الطرفين على الاحتفاظ بالعلاقة بينهما طالما كانت مثمرة للطرفين؟ ولذا يقدم لنا نموذج شركة صن فرصة لتغيير النموذج المضطرب السائد فى أمريكا، حيث يكون التغيير غالباً رد فعل لأزمة من الأزمات وليس نتيجة للتخطيط والإعداد والتفكير الجيد. وتلخص لنا مورين كلارك، التى بدأت مركز اختيار المستقبل المهنى فى پالو ألتو، وكذلك المشاركة بين المركز وشركة صن، الأهمية العظمى لجهودهم، حيث تقول: «لم تتوصل الشركات بعد إلى ما يجب عمله بالنسبة للموارد البشرية إلى جانب تعين وفصل العاملين». ولذا يقدم مركز صن فرصة حقيقية لتصحيح هذا النموذج الشائع الذى يقوم على التعين - الفصل وحدهما».

التوافق الكامل

تشير الأمثلة التى استعرضتها هنا فقط إلى المستقبل المتوقع للتوافق الوظيفى. ويجب أن تتضافر جهود الشركات والأفراد لتطبيق هذا النموذج فى هذا المجال الحيوى بالطريقة التى اتبعتها شركة موتورولا لإصلاح التعليم. ويوضح بيل ويجنهورن رئيس جامعة موتورولا قائلاً: « عندما نعينك فى وظيفة لدينا، نأمل أن تكون جزءاً من مجتمعنا لمدة أربعين سنة. ولكنه تعاقد بين طرفين. فمن المفروض علينا أن نزودك بفرصة تعلم المهارات التى تحتاجها اليوم وغداً. أما مسئوليتك أنت فهى أن تتعلم وتستخدم هذه المهارات. وإذا خرق أى طرف منا هذا التعاقد [الضمنى]، فلن يؤتى استثمارنا فى التعليم أية نتائج».

وعلى المنوال نفسه، نجد أن المسئولية تقع على عاتق كل من الشركات والأفراد فيما يختص بعملية التوافق الوظيفى. فالشركة ملتزمة بما يلى:

- إتاحة فرصة الإرشاد الوظيفى المتخصص، بالصورة التى تحدثت عنها لجميع العاملين سواء بإتاحة المرشدين الخارجيين وتحمل النفقات أو بإنشاء مركز اختيار وظيفى داخلى.
- الاحتفاظ بسرية نتائج الاختبارات والمناقشات بين الموظف والمرشد إلا إذا أراد الموظف أن يفصح عنها لآخرين.
- الاحتفاظ بنظام كامل متكامل للوظائف الشاغرة وأحدث المعلومات وإتاحة ذلك للجميع بصورة واضحة. (يحدث كثيراً تعيين المرشحين للوظائف قبل أن يعلن عن الوظيفة).
- إتاحة فرص سهلة للتدريب المهنى على أيدى متخصصين.
- فى حالة إلغاء وظائف معينة يجب تحذير القائمين بها مراراً وتكراراً وتوفير الدعم لهم عن طريق التخطيط لمستقبلهم الوظيفى.

وعلى الفرد التزامات أيضاً كما يلى:

- على الفرد أن يقبل مسئولية تحديث معلوماته والارتقاء بمهاراته بصفة مستمرة. وإذا استنفد هذا الشخص قدراته ولم يتخذ خطوات للخروج من هذه الحالة، فهذه مشكلته، وليست مشكلة النظام داخل المؤسسة.
- استخدام مركز تخطيط المستقبل الوظيفى أو مصادر خارجية للمساعدة طبقاً لظروف كل حالة.
- الضغط على المنظمة حتى تؤيد فكرة التخطيط للمستقبل الوظيفى وتوفيق الوظيفة.
- تقبل فكرة أن المسار الوظيفى لا يقتضى دائماً التحرك لأعلى. فقد يعنى التقدم للأمام فى حالات كثيرة اتخاذ خطوات عديدة للوراء فى سبيل الحصول على المهارات والخبرات.
- حاول أن تدرك وتتفهم فكرة أن النمط السائد والشائع هذه الأيام هو التغيير: تغيير الاهتمامات وتغيير الوظائف. ولا تتوقع أن تشغل مساراً وظيفياً واحداً طوال حياتك.

قال لنا ثورو منذ زمن طويل أن معظم الرجال يعيشون فى حالة من اليأس والقنوط. وهذه الكلمات صحيحة اليوم كما كانت عندما قالها لأول مرة، وتشمل كل من الرجال والنساء فى قوة العمل. ولا شك أن تغيير هذا الموقف ضرورى وحيوى دائماً. ويبدو احتمال إحداث هذا التغيير الآن وشيك الحدوث.

الخاتمة

هناك سؤال صعب يزعجنى ويلح على كلما نظرت للوراء حين أمضيت سنوات فى البحث لم ترد خلاصتها فى هذا الكتاب وحده، ولكن أيضاً فى الكتب التى سبقته مثل : *البحث عن التميز In Search of Excellence*، و *عامل التجديد The Renewal Factor*، و *الغرضية الخصوصية : القدرة على التغيير Adhocracy: The Power to Change*. وهذا السؤال هو : لماذا تتعثر بعض الشركات الكبرى مثل IBM بصورة سيئة ، بينما تحتفظ شركات أخرى مثل بروكتر وجامبل بحيويتها؟ كانت إجابتى السريعة دائماً هى أننى لست واثقاً أن أحداً يعرف الإجابة ـ ومن جهة أخرى، لست متأكداً أن هذا يهمنى . لقد كانت كل الرسالة التى أحاول توصيلها هى : تعلم من أفضل الشركات وهى فى أفضل حالاتها واصرف النظر عنها عندما تفقد عوامل تفوقها . فالشركات ، مثلها مثل الرياضيين المتفوقين، من المتوقع أن تفقد لياقتها عندما تشيخ وتهرم . وما زال السؤال جيداً ، على الرغم من أنك قد لا تجد إجابة عليه فى بعض الحالات (فما الذى يمكنك أن تقوله إلى شركة جنرال موتورز) . سأحاول أنا . يبدو لى أن هناك بعض أنماط الممارسة رأيناها فى

الشركات التى ناقشناها هنا وظهرت أيضاً من خلال البحث السابق، وهذه الأنماط تساعد على توضيح النجاح طويل المدى.

أولاً، وربما الأهم، هو أن الشركات التى تحتفظ بنجاحها تعتمد على الانقسام إلى وحدات صغيرة مستقلة. وينتج عن ذلك أن يمتد تأثير آليات السوق حتى أسفل الهيكل التنظيمى مانعاً بذلك الإدارة من اتخاذ قرارات غير صائبة. ولقد بدأت جنرال موتورز متبعة هذا الطريق. ففى الماضى، كانت أول أكبر شركة بعد دى پون (التى كانت تحكم چنرال موتورز فى ذلك الوقت) تتحول إلى اللامركزية بصورة جذرية. ولكن بمرور الوقت، احتفظت چنرال موتورز بشكل اللامركزية الخارجى فقط وليس بجوهرها.

تحدثت فى هذا الكتاب عن الوحدات الصغيرة من خلال علاقتها بابتكار المنتجات. ولكن الوحدات الصغيرة تعمل على احتفاظ الشركات بمقدرتها على الابتكار بصورة أخرى، وهى: أنها تساعد الشركات على إعادة ابتكار وتجديد أنفسها. ويحدث هذا نتيجة لسببين على الأرجح. الأول هو أن الوحدات الصغيرة - تذكر فرق العمل فى شركة ربرميد - لها مقدرة أفضل على التعرف على نبض عملاء الشركة بالقرب الوثيق منهم ربما بصورة أكبر مما يستطيع أى قسم فى الشركة القيام به. هذا فضلاً عن أن تنظيم الوحدات الصغيرة لتكون مستقلة نسبياً يساعد على خلق إرادة النجاح لدى هذه الوحدات. فإذا اعتبروا أنفسهم مسئولين عن الأرباح التى تحققها وحداتهم أو عن التكلفة أو عن كليهما، فلن يلجأوا مثلاً إلى الطيران بالدرجة الأولى لأن الشركة تبدو ضخمة وثرية نسبياً. ويعتبر التحول الجذرى إلى اللامركزية، الذى يتضمن هذه الأيام التخلص من الأنشطة التى تؤديها الشركات الأخرى بطريقة أفضل، وسيلة لتقسيم الشركات الكبيرة إلى وحدات صغيرة، مستقلة تقوم على تتبع السوق. فهى تجذب آليات السوق وتغرسها داخل الهيكل التنظيمى.

أما السبب الثانى الذى يبدو أنه يميز الشركات الأصلية التى استطاعت البقاء فهو يناظر ويماثل تقسيم الشركات إلى وحدات صغيرة شبه مستقلة ، وإن كان يختلف عنه . هذا السبب هو الإرادة والمقدرة على التنظيم إلى «أسفل»بدلاً من التنظيم إلى «أعلى» . وهذا فى الحقيقة ما يحاول هذا الكتاب أن يوضحه . فالتنظيم بالصورة التقليدية يعكس حقيقة واحدة لمعظم العاملين فى الشركات هى : «عليك أن ترضى الرئيس» . أما تنظيم الشركات التى تظل محتفظة بعوامل بقائها فيقوم على إرضاء العملاء وتحفيز العاملين لديها .

وعندما يأتى الأمر إلى التسويق للمستهلكين فهناك مدرسة أعمال واحدة فى العالم إسمها بروكتر وجامبل وأعتقد أننى أستطيع أن أقرر بدرجة كافية من الثقة أنه لا توجد ، على مدى السنين ، شركة استطاعت أن تتفهم العملاء مثل بروكتر وجامبل . وتحاول بعض الشركات أن تخصص الكثير من المال والوقت والجهد لمحاولة فهم العملاء . ولكن عندما أحكم على الأمر مع الأخذ فى الاعتبار مثال مصنع ليما فى ولاية أوهايو ، فإننى أجد القليل جداً من الشركات التى استطاعت أن تتفهم احتياجات العاملين لديها كما تفهمت ذلك بروكتر وجامبل .

والواقع أنهم يستطيعون عمل كل شئ بصورة صحيحة . بل إن بروكتر وجامبل نفسها هى أول من يعترف أنها كانت تستطيع أن تؤدى واجبها بطريقة أفضل فى التسويق لبيوت التوزيع القوية الفعالة مثل ول ـ مارت التى فى سبيلها إلى السيطرة على قنوات التوزيع . وتبدو الشركة من الخارج (وربما للعديد فى الداخل) شديدة الصلابة ، والرسمية ، وصارمة ، ولا تبدو أبداً المنظمة الإنسانية التى وصفتها فى مدينة ليما . ولكن تاريخها الممتد طوال مائة وخمسين سنة يوحى بأنها تفعل شيئاً ما صحيحاً للغاية . وأنا أعتقد أنه يتمثل فى تركيز بروكتر وجامبل الهام المؤثر على احتياجات عملائها وعمالها . وهذا يتفق تماماً مع

طريقتها الخاصة فى الوحدات المستقلة : وهى : ماركات تجارية مستقلة نسبياً ومتنافسة أحياناً ومديرين لفئات* معينة من المنتجات.

أما العامل الثالث فهو المقدرة على التحول بهدوء وسهولة من البيروقراطية العادية (مع استعمال هذه الكلمة فى أخف معانيها) إلى ما أطلقت عليه اسم «الغرضية الخصوصية adhocracy†. والمشكلة هى أن البيروقراطية، التى تمثل الشكل التاريخى الذى وضعناه للمنظمة، قد وضعت لعلاج المشاكل المتكررة الحدوث فى الحياة اليومية بالمنظمات. فأقسام المبيعات تتولى البيع والتصنيع لإنتاج الأشياء، وغير ذلك. وتعمل البيروقراطية بصورة طيبة طالما كان عالم الأعمال لا يتغير بسرعة. ولكن كل شئ يتغير بسرعة. وبما أن التغيير يتميز بخاصية مميزة وهى اختراق الخطوط التنظيمية، لذا كانت الحاجة إلى شكل جديد للتنظيم يستطيع أن يعكس هذا التغيير. وعادة يكون هذا الشكل التنظيمى متمثلاً فى فريق أو قوة عمل تتضمن جميع التخصصات المطلوبة، ولكنه يمكن أن يكون أى مجموعة تتكون من أقسام مختلفة لحل المشاكل المشتركة الخاصة وهذه هى الغرضية الخصوصية، وهذه هى طريقتنا الأساسية فى التنظيم لمواجهة التغيير.

هذا، وبالرغم من أن معظم المنظمات تدرك الحاجة إلى الغرضية إلا أنها تديرها بطريقة سيئة. والمنظمات التى تملك المقدرة على البقاء سوف تكون تلك التى تستطيع إدارة الفرق الغرضية بالمقدرة التى تدار بها معظم المنظمات البيروقراطية. وتعتبر الشركات التى تحدثت عنها هنا نماذج جيدة جداً. ومن الأمثلة الرائعة لذلك فرق الجودة فى فيديرال إكسبريس، وروح العائلة على مستوى المصنع والتنظيم الذى يشبه فى هيكله خلية النحل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، وفريق الجودة فى موتورولا، وطريقة التنظيم التى اتبعتها شركة ليفيز لتجعل من التطلعات واقعاً. ومنها أيضاً ميرك وربرميد، بفرقها متعددة

---

* مجموعات من الماركات التجارية المتماثلة.

† ذلك على منوال ما ذكره آلفين توفلر Alvin Toffler فى كتابه *صدمة المستقبل The Future Shock*.

التخصصات من أجل الابتكار التى يوجد ما يحاكيها فى أجزاء أخرى من هذه المنظمات . ومن الأمثلة الأخرى مصنع بروكتر وجامبل فى ليما وخاصة مقدرته على الانتقال من العمل على خط الإنتاج إلى العمل خارجه ثم العودة إلى الخط ثانية . وإذا كنت أنا على درجة كافية من البراعة لكى أتخيل ذلك عندما كتبت كتابى *الغرضية* ، لكان مصنع ليما هو ما كان يدور بخلدى .

أما العامل الأخير فهو المقدرة على البقاء والاستمرار والرغبة فى الالتزام بالخطط طويلة الأجل . تأمل الثلاثين عاماً التى استغرقتها شركة بروكتر وجامبل حتى تجعل التوجيه الذاتى منهجاً مقبولاً للإنجاز . وتأمل أيضاً الأربعة عشر عاماً من الجهود الشاقة فى موتورولا حتى تجعل الجودة الشاملة حقيقة واقعة . وتدبر السبعة عشر عاماً التى أمضتها ميرك حتى تطرح دواء بروسكار فى السوق . وفكر ملياً فى الجهود المضنية التى بذلتها ليفيز من أجل برنامج التطلعات . حيث ثابر رئيسها هاس وأصر على دفع هذا البرنامج على مدى سنوات عديدة . واستطاعت الشركة أن تحقق تقدماً ملموساً ، إلا أن ليفيز هى نفسها أول من يعترف أن الطريق ما زال طويلاً أمامهم .

فى هذا المجتمع الذى يتميز بإنجاز التغيير ليس غداً ولكن بالأمس يوجد القليل جداً من رجال الإدارة التنفيذيين الذين يتحلون بالصبر اللازم لهذا النوع من الالتزام . فهم يريدون تحقيق الجودة الشاملة الآن ، ويريدون تطبيق التوجيه الذاتى بعد سنة ، وبالمرة «لا مانع من تغيير الثقافة السائدة فى المنظمة» . والسبب فى عدم مقدرة معظم القادة على تحقيق إنجازات ضخمة هو عدم المقدرة على الالتزام بالوقت اللازم لإنجاز الأشياء العظيمة . ويبدو أن الشركات التى درستها تتفهم هذا تماماً . وهناك سبب واحد لانفتاحهم هذا . وهو يقينهم بعدم مقدرة معظم الآخرين على محاكاة النموذج الخاص بهم حتى وإن كانوا يتفهمونه جيداً .

***

تحدثت حتى الآن عن تلك الأنباء الطيبة التى تتدفق من أمريكا عن بعض المنظمات الأمريكية المنتقاة. ونحن فى حاجة إلى تفهم هذه الشركات. وكما بدأ أبراهام مازلو فى إحداث ثورة فى علم النفس عندما بدأ فى دراسة الناس الأصحاء، كذلك يجب على هؤلاء الذين تقلقهم طريقة العمل داخل المنظمات معرفة الكيفية التى تعمل بها المنظمات الجيدة. ولقد كان هذا هو لب البحث الذى أجريته طوال ما يزيد على عشر سنوات، منذ بدأت بتأليف كتاب *البحث عن التميز*.

ولكن هناك سؤال هام يظل دون أن يجد إجابة فى هذا النوع من البحث وهو: إذا كنا نعمل بهذا النجاح، فلماذا إذن تبدو الأمور سيئة؟ ثمة سبب لذلك يظهر واضحاً جلياً فى تلك القصة التى يرويها لامار ألكسندر وزير التعليم الأسبق فى الولايات المتحدة، والحاكم الأسبق لولاية تينيسى، حيث قال لى: «فى مباريات الاتحاد الجنوبى الشرقى للفرق الرياضية، كان فريق ولاية كنتكى يفوز دائماً ببطولة لكرة السلة كل عام. وفجأه فاز فريق ڤاندربلت ثم فريق آلاباما، ثم فريق تينيسى وظن الجميع فى كنتكى أن فريقهم قد ذهب إلى الجحيم. ولكن الحقيقة لم يحدث شئ لفريق كنتكى، وكل ما هنالك هو أن الفرق الأعضاء فى الاتحاد أصبحت على درجة أداء أفضل، ومن ثم كان على فريق كنتكى أن يبذل جهداً أكبر فى التمرين وأن يظل يقظاً فقد كانت صدمة لهم خوض المنافسة، من أجل البطولة كل سنة ثم خسارتها أحياناً». وكان النظير الاقتصادى الواضح لذلك الموقف هو أن أمريكا أصيبت بصدمة عندما وجدت نفسها تخوض المنافسة وتخسر باستمرار فى الصناعات التى اعتادت الفوز فيها، مثل صناعة السيارات والصناعات الإلكترونية الاستهلاكية. ولكن خوض المنافسة هو فى حد ذاته السبب فى إنتاجنا لسلع أفضل الآن. انظر إلى رد فعل موتورولا على المنافسة اليابانية أو تأمل جودة السيارات الأمريكية الآن بالمقارنة بما كانت عليه منذ عشر سنوات مضت.

ويبدو لى أن السبب الأعمق وراء هذا القلق الذى نشعر به، هو أننا ربما نكون فى

غمرة ثورة أخرى ـ ويطلق عليها اسم ثورة المعرفة أو ثورة المعلومات ـ شديدة التأثير مثل الثورة الصناعية التى نقلت الناس من الحقول إلى المصانع . حيث كان 70 بالمائة من قوة العمل الأمريكية قبل الثورة الصناعية يفلحون الأرض حتى يطعمون أمريكا بأكملها . ولا شك أننا نأكل بطريقة أفضل فى هذه الأيام (ربما يقول الكثيرون أننا نأكل كثيراً جداً) بجهود أقل من 3 بالمائة من قوة العمل لرعاية المزارع . وتؤدى ثورة اليوم إلى تغيير طبيعة العمل وسوف تؤدى إلى تغيير هيكل المجتمع .

ويرجع جزء كبير من هذا القلق إلى طبيعة هذه الثورة نفسها . فهى تتسبب فى تغيير هائل يصحبه عدم تأكد . ولا يعمل معظم الناس جيداً تحت ظروف عدم التأكد الشاملة . وثمة مصدر آخر لهذا القلق هو ما يبدو من تأثير لثورة المعلومات فى تفاوت واختلاف الأجور بالنسبة للعمال الأمريكيين . ولعلنا لم نكد نلحظ تأثير المعرفة والمعلومات والكمبيوتر على الدخل فى الستينيات والسبعينيات . ولكننا بلا شك نشعر بهذا التأثير الآن : ففى الفترة من 1965 إلى 1975، ارتفعت الدخول الحقيقية لجميع مستويات التعليم فى أمريكا بنسبة 20 بالمائة ، أما فى الفترة من 1975 إلى 1985 ، فقد انخفض الدخل الحقيقى للمتسربين من المدارس الثانوية بنسبة 4 بالمائة ، بينما ارتفع الدخل الحقيقى لخريجى الكليات بنسبة 48 بالمائة ! وإذا استمر هذا النمط (كما يتنبأ بعضنا بما فيهم وزيرالعمل روبرت ريش) فإننا نواجه خطراً داهماً أن ينقسم المجتمع إلى من يملكون فى مقابل من لا يملكون . وسوف يمثل ذلك ولاشك تحدياً مريراً للحلم الأمريكى النبيل .

ولعل أخطر المشاكل التى تفرضها ثورة المعرفة تتمثل فى خلق الوظائف . خذ مثلاً معنى الإنتاجية ، فهى تعنى عملاً أكثر ولكن بأقل عدد من العاملين . ولا يوجد ما يعيب إحلال الآلات محل البشر فى أداء الأعمال الرتيبة والحقيرة والخطيرة . هذا إلى جانب أن الميكنة تعتبر مصدر ثروات الأمم . وقد استطعنا حتى الآن أن نعوض الخسائر فى الوظائف

التى لم يمكن تفاديها مع النمو الاقتصادى*، ولكن لن يستمر ذلك على الأرجح.

وفى الوقت الحاضر، لا ترى فى أكثر المصانع تقدماً الكثير من العاملين. ويرجع الجزء الأكبر من تكاليف السلع المصنعة إلى التكاليف غير المباشرة - الإشراف والتنسيق والحسابات والبحث والتصميم والهندسة والبيع - كل شئ تقريباً ما عدا العمالة المباشرة. وفى الحقيقة، إذا زادت تكلفة العمالة المباشرة عن 5 بالمائة من تكلفة تصنيع المنتج، فلا بد أن يكون هناك ثمة خطأ فى عملية التصنيع، كما يحب بيتر دراكر أحد فطاحل الإدارة أن يقول. (وهذا هو السبب فى أننا لم نخسر أمام المنافسين الأجانب فى مجال عمالة التصنيع. فليست لتكلفة العمالة المنخفضة فى الدول الأجنبية ذلك الأثر الكبير كما ترى. كما أظهر جزء من دراسة مركز ماكينزى العالمى).

ومما يؤدى إلى خفض عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل إلى حد بعيد نظم العمل مثل التوجيه الذاتى فى بروكتر وجامبل، ونظام العائلات وخلايا النحل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، ونظام 6 سيجما فى موتورولا. فالتوجيه الذاتى يركز مباشرة على التكلفة غير المباشرة - مثل خط الإشراف الأول والثانى، والعديد من العاملين فى الخدمات المعاونة. ويستبعد نظام الجودة الشاملة الحقيقى جزءاً كبيراً من التكلفة غير المباشرة - مثل تكلفة إعادة تصنيع الأجزاء المعيبة والعاملين اللازمين لذلك. وليس من الصعب تخيل النمو الطويل المستمر فى القاعدة الصناعية مصحوباً بالانحسار الملح فى العمالة الصناعية.

ولكن التصنيع لا يمثل إلا 20 بالمائة من الاقتصاد. فماذا عن الخدمات؟ سنجد أن

---

* كانت الشركات التى تحدثت عنها فى هذا الكتاب، بصفة عامة، من الشركات التى تخلق الوظائف. وفى الحقبة التى انتهت فى عام 1992، أضافت هذه الشركات 110,000 وظيفة حيث زاد عدد الوظائف فيها من 222,000 وظيفة فى عام 1982 إلى 332,000 وظيفة فى عام 1992. ولكن لم تخلق الشركات الكبيرة بصفة عامة الوظائف، ولا يوجد سبب لكى نتوقع أن تظل هذه الشركات التى تحدثت عنها هنا مستمرة فى خلق الوظائف. ففى الفترة بين 1982 وحتى 1992 زادت مبيعات هذه الشركات بصورة أسرع من زيادة الوظائف، حتى نسبة المبيعات إلى عدد العاملين - وهى أحد مقاييس الإنتاجية - قد زادت بنسبة 90 بالمائة.

الظاهرة نفسها تحدث فى مجال الخدمات أيضاً. فلا يوجد فرق كبير بين القطاعين اللذين يمثلان الجزء الأكبر من الاقتصاد، أى الصناعة والخدمات: فتجد أن ليفيز تعمل فى تصنيع الجينز، وشركة فيدإكس تعمل فى تشغيل البريد، وشركة بروكتر وجامبل تعمل فى تصنيع البضائع الاستهلاكية، والبنوك تتعامل مع الشيكات والتحويلات الإلكترونية. ومن الناحية الواقعية أصبحت التفرقة بين الصناعة والخدمات غير ذات معنى بصورة متزايدة، كما يقرر فريد جلوك المدير الإدارى فى مؤسسة ماكينزى، ويوضح قائلاً: تعتبر الوظيفة هنا وظيفة صناعية، إذا كانت الوظيفة تختص بكتابة برامج الكمبيوتر، أو الاتصال بالعملاء، أو مسك الدفاتر فى مصنع. ومن ناحية أخرى... يؤدى جميع العاملين فى شركة ميكروسوفت وظائف خدمية بالرغم من اعتبار برامج الكمبيوتر التى يكتبونها سلعة متداولة كأى آلة ميكانيكية». [1]

هذا ويضع البروفيسور جيمس برايان كوين مسماراً كبيراً فى نعش التفرقة التقليدية بين الصناعة والخدمات. وتوضح دراساته أن أعمال الخدمة توظف اليوم رأسمال يماثل ذلك الموظف فى الصناعة (بل ينمو معدل توظيفها لرأس المال أسرع مما هو الحال فى الصناعة). وفى أحيان كثيرة تكون الأعمال الخدمية مكثفة لرأس المال بصورة أكبر، تأمل مثلاً استثمارات فيديرال إكسبريس فى الطائرات. [2]

وحتى وقت قريب، لم تتزايد الإنتاجية فى قطاع الخدمات الأمريكى إلا نادراً. أما الآن فهى تبدو مزدهرة ومتزايدة. وكما قال مؤخراً للكونجرس ألان جرينسبان رئيس مجلس إدارة الاحتياطى الفيدرالى: «هناك فائدة مضاعفة من تطبيقات برامج ومعدات الكمبيوتر قد يظهر أثرها ملموساً فى صورة زيادة عظيمة b إنتاجية العمال». وإذا كان ذلك صحيحاً، فسوف يكون التأثير الذى أحدثه الكمبيوتر من قبل هامشياً للغاية. أو كما عبرت عن ذلك صحيفة *وول ستريت چورنال* *Wall Street Journal* بقولها: «سوف يكون ذلك مثل الرجل الذى عض الكلب»[4]. واسترسلت الصحيفة فى ذكر العديد من الأمثلة ـ

كلها تقريباً فى مجال الخدمات ـ للزيادة الهائلة التى حققتها الشركات الكبيرة فى الإنتاجية عن طريق استخدام الكمبيوتر .

خذ فى الاعتبار مثلاً أن الدراسة التى أجراها معهد ماكينزى العالمى فى عام 1992 قد ركزت كلها، على سبيل الحصر تقريباً، على قطاع الخدمات وأوضحت الفروق الرئيسية فى الإنتاجية بين الدول المختلفة . كما أن النظرة الشائعة بأن قطاع الخدمات يقاوم بطبيعته زيادة الإنتاجية هى نظرة ولا شك خاطئة . ولا أجد ما يمنع قطاع الخدمات من تحقيق زيادة فى الإنتاجية فى المستقبل تماثل تلك التى حققها قطاع الصناعة .

استقبلنا هذه الأنباء بترحاب شديد فى الماضى . أما اليوم، فلا أدرى كيف أصف هذه الأنباء . فالمحك الرئيسى هنا، كما يبدو لى، هو أننا لا نجد أمامنا خلقاً حقيقياً للوظائف فى كل من قطاعى الصناعة والخدمات يماثل تلك الوظائف التى تولدت نتيجة الثورة الصناعية واجتذبت العمال من المزارع إلى المصانع . فالمشكلة الاجتماعية المتوقعة فى قطاع الخدمات هى نفسها المتوقعة فى قطاع الصناعة وهى : فقد الوظائف .

وهذا يجب أن لا يكون . فنحن أمة غنية ولا نواجه خطر أن نفقد هذا التميز . أعتقد أننا يجب أن نستخدم ثروتنا حتى نكون أغنياء مرتين ـ مرة لنكون أغنياء من الناحية الروحية، ومرة لنكون أغنياء من حيث البضائع المادية . وتأتى هذه النظرة من الأسئلة التى توجه إلىَّ عندما أحاضر فى الخارج، وخاصة فى البلاد التى تناضل من أجل نجاح تطبيق نظام السوق الحر، مثل البرازيل، وروسيا، وشيلى، والأرجنتين، وإكوادور، وهى بلاد زرتها حديثاً . ومن هذه الأسئلة الصعبة : لماذا لا تستطيع دولة غنية مثل أمريكا حل مشاكلها المتعلقة بالتعليم، والبيئة، والمخدرات، والعنف، والتشرد، والرعاية الصحية . . . ؟ والقائمة لا تنتهى .

صحيح، لماذا لا نحل هذه المشاكل؟ قد تكون الإجابة العامة هى أننا لا نملك آلية محددة لتوجيه قوتنا الاقتصادية العظيمة والهائلة بصورة فعالة لحل هذه المشاكل . فآلية حل

المشاكل الفعالة فى مجتمعنا هى نظام المنظمة الحرة. وهو نظام غير كامل، ولكن أى نظام آخر، وبالذات التدخل الحكومى، يحقق بالطبع نتائج أقل كثيراً مما يحققه النظام الحر. ولكن المشكلة التى يعمل على حلها نظام المنظمة الحرة هى مشكلة خلق الثروة المادية. ونحن نقوم بذلك فعلاً بدرجة عالية من الكفاءة. وما يثير القلق حقاً هو أن معظم المشاكل التى تواجهنا الآن تأتى من مصادر أخرى غير الثروة بتعريفها التقليدى المتعارف عليه.

فالمشكلة الحقيقية، إذن، ليست فى عدم توافر العمل. فهناك الكثير من العمل فى المستقبل. فالمجتمع ملىء بالمشاكل التى يمكن تشغيل الناس فى العمل على حلها. ولكن المشكلة الحقيقية هى كيف نربط بين نظامنا الاقتصادى الباهر النجاح والمشاكل التى تواجهنا؟ هذه هى القضية التى يجب أن تأتى على رأس أولوياتنا القومية. وليس لدى إجابة جاهزة، رغم أننى سوف أناقش فى الكتاب التالى كيف أن بعض المنظمات، الخاصة والعامة، قد بدأت تدرك وتتفهم أوجه عديدة من هذه المشكلة العامة.

ويشكل النظام الذى نستخدمه فى توزيع الثروة جزءاً كبيراً من المشكلة، وسوف يظل عقبة فى طريقنا وحتى فى مجال الأعمال أيضاً. وما زلنا نعتمد على طريقتنا القديمة فى النظرة إلى المنظمات. وقمنا بدفن أنفسنا فى الهيكل الهرمى. وحتى الآن يحدد الهيكل الهرمى فى معظم المنظمات من أنت. فإذا كان لقب الوظيفة المطبوع على بطاقة العمل الخاصة بك تشير إلى أنك تدير شيئاً، فلا شك أنك مهم والقليلون هم الذين قد يتشككون فى ذلك. وكأن كل ما يشير إليه الهيكل الهرمى هو الدرجة الوظيفية. فمن الأفضل أن تكون نائب الرئيس من أن تكون مجرد مدير، ومن الأفضل أن تكون نائب رئيس مجموعة الأعمال وربما نائب رئيس مجلس الإدارة والأفضل على الإطلاق أن تكون رئيس مجلس الإدارة. أما الملوك الحقيقيين فى الولايات المتحدة طبقاً للهيكل الهرمى فهم المديرون التنفيذيون الأعلى chief executive officers.

وقد كان الهيكل الهرمى، وما زال، يحدد ما هو أكثر من أهميتك الرمزية. وإذا

كنت أحد أفراد هذا الهيكل فإن وضعك على الهرم يزودك بتقرير يومى عن القوة التى يتمتع بها المركز الوظيفى وهو ما يعتبره البعض قمة الإثارة. وإذا كنت تشرف على مجموعة معينة من الموظفين، فأنت ولا شك تملك السيطرة عليهم. وهذا على الأقل هو التفكير فى كيفية تأثير الهرم الوظيفى بصرف النظر عن الحقيقة التى تقرر أن معظم الناس ينجزون الأمور بطريقتهم الخاصة مهما كانت توجيهات المديرين.

وكان الهرم الوظيفى يحدد أيضاً مقدار ما تتقاضاه من أجر، وما زال. وبالنسبة لمعظم المؤسسات، هناك علاقة مباشرة بين عدد العاملين الذين تشرف عليهم طبقاً للهرم التنظيمى وبين الأجر النقدى الذى تتقاضاه وخيارات الأسهم التى قد تحصل عليها. ولهذه الحقيقة المثيرة للانتباه من حقائق الحياة تأثيرجانبى مثير للانتباه أيضاً: وهو أنها تتسبب فى تفريخ المديرين. فالمشرفون ذوو النوايا الطيبة الذين لا يستطيعون جلب المزيد من المال لمن يشرفون عليهم عن طريق نظام الزيادات السنوية العادى قد توصلوا إلى طريقة للتغلب على هذا النظام، وذلك بترقية معاونيهم. وعلى هذا المنوال المثير للاهتمام من تطبيقات قانون باركنسون، ينشأ مديرون وطبقات تنظيمية، ليس نتيجة الحاجة إلى المزيد من المديرين ولكن نتيجة الحاجة إلى إعطاء المزيد من المال إلى أيدى هؤلاء المعاونين الطيبين الذين يبذلون الجهد الشديد فى العمل ويستحقون هذه الزيادة.

وأصبح الآن معظم هذا الهيكل الهرمى بالياً، رغم أننا ما زلنا نتمسك به، وذلك نتيجة حتمية لتطبيق التوجيه الذاتى وتمكين العاملين. وقد أدى هذان الأمران أيضاً إلى إمكانية خفض الطبقات الإدارية فى الهيكل الهرمى، كما أدى إلى بث الذعر فى طبقة مديرى الإدارة الوسطى الذين صارت وظائفهم بالية.

وبالرغم من أننى لا أعرف ما الذى يجب عمله حتى نعيد تنظيم نظام توزيع الثروة عندنا وإنشاء الوظائف، إلا إننى أعتقد أننى أعرف من أين يجب أن نبدأ. فالحل الحقيقى يجب أن يكون مدركاً لما يلى:

سوف تستمر ثروة الفرد الأمريكي في الزيادة، فبينما تهدد الإنتاجية عدد الوظائف، إلا أنها تخلق نمواً متزايداً في نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي. فكل منا يملك المزيد من المال على الورق على الأقل. والمزعج حقاً ما يبدو من أن هذا المال يوزع بصورة أقل فأقل عدلاً.

يجب أن نوجد السبل لاستخدام نظم الأجور في تشجيع المرونة. فنحن نحتاج، في هذه الأوقات التي تتميز بالتغيير السريع، إلى انتشار الاعتراف بما يسميه العاملون في بروكتر وجامبل في ليما بالعمل خارج خط الإنتاج وتطبيقه، وهو ما أطلق عليه أنا الغرضية adhocracy، أي انتشار نظام يعادل نظم الأجور التي تعتمد على العمل والمهارات الذى تستخدمه بروكتر وجامبل وامتداد تطبيقه على فئات وظيفية أخرى غير الفنيين، فقد يكون هذا بداية طيبة.

يجب أن نبحث عن حلول تعتمد على السوق لمشاكلنا الاجتماعية. وليست لدى أى فكرة عن كيفية تنفيذ ذلك، ولكنني أعرف ما هي المداخل التي قد تنجح وقد لا تنجح. فالتدخل الحكومي لا ينجح: ومن بين أسباب تفوقنا على الأمم الأخرى في الإنتاجية هو أن الحكومات الأخرى تملك أكثر مما نملك نحن مما نعتبره منظمات خاصة، هذا إلى جانب أن الحكومات الأخرى تحمي الوظائف والصناعات على حساب المستهلك. ولا يؤدى مثل هذا التدخل إلى نتائج طيبة لأن المركزية الشديدة في اتخاذ القرارت لا تنجح، سواء في الحكومات الكبيرة أو في المنظمات الكبيرة.

ولكن الحوافز الضريبية تأتي بالنتائج المرغوبة، وربما يكون ذلك بصوره طيبة ـ انظر كيف حال أعمال العقارات حين منحت معاملة ضريبية مفضلة حيث كثرت المباني وربما زادت عن الحاجة. ويبدو أن هذا القطاع يعمل بقوة دفع لا تتوقف، ولعل قوة الدفع هذه هي السبب في عدم شعبية هذا القطاع. ولكنه ناجح لأنه جزء من نظام السوق.

فنظام السوق المقنن جيداً * يستطيع أن يخدم الاقتصاد برمته، كما يمكنه أن يخدم المنظمات الكبيرة التى تقسم نفسها إلى وحدات صغيرة ـ وهو بلا شك يعمل بصورة أفضل كثيراً من الهيكل الهرمى. ومع شئ من التفكير يجب أن نكون قادرين على التوصل إلى آلية سوق يمكن توجيهها إلى المشاكل الاجتماعية التى نواجهها اليوم. †

يجب أن نتطلع لكى نكون أثرياء مرتين. وهذا يقتضى أن نعيد تعريف ماذا نعنى بالثروة. فلن نكون أمة غنية حتى يأتى الوقت الذى يتضمن فيه مقياس الثروة ضرورة التقدم فى حل المشاكل الاجتماعية التى تزعجنا جميعاً. فهل نرضى بالطريقة المتبعة فى التعليم ونكتفى بالسعادة بنصيب الفرد من الناتج القومى؟ وهل نرضى بحالة البنية التحتية الهابطة؟ وبحالة البيئة؟ وبدرجة استعمال المخدرات؟ وبالعنف؟ وهل نرضى بشريحة الفقر المتزايدة؟

وإذا كنا حقاً نريد أن نكون أمة ثرية روحياً ومادياً، فيجب أن نجد الطريقة التى نأتى بها بالأموال لتدعم ما نقول. فنحن نتحدث بفصاحة عن الحاجة إلى التعليم ـ ولكننا لا ندفع كما ينبغى للمدرسين. كما ننتقد بقسوة حالة البنية التحتية المتدهورة ـ ولكننا نحجب أصواتنا عن تأييد الإجراءات اللازمة لإصلاحها. ونحن نبغض التلوث ـ ثم نضيع البلايين على التمويلات الضخمة. ونحن نتحسر على العنف ـ لكننا نسحب رجال الشرطة من الشوارع(تاركين سوق المخدرات ينتعش، ومطلقين العنان لاستخدام الأسلحة).

ولعل من سخرية الأقدار البالغة فى وقتنا هذا هو أننا نملك كل عناصر الحل ومنها: نظم العمل والتكنولوجيا التى تجعل إنتاجيتنا عالية لأبعد الحدود ؛ والعديد من المشاكل التى

---

* لقد اخترت التعبير المعدل« المقنن جيداً» بعناية شديدة. فقد ألغينا كل القوانين المعقولة التى تنظم صناعة المؤسسات الصغيرة حتى ندخل هذه الصناعة فى نظام السوق الحر. ولكن إلغاء الإشراف المعقول أدى إلى اجتذاب عنصر الفساد المجرم غير المسئول ليتلاعب بالأموال، ويتسبب فى ضياع بلايين الدولارات من أموال دافعى الضرائب.

† تعتبر شركة خدمات الطاقة التطبيقية مثالاً مدهشاً لما يدور فى تفكيرى. فالمشاكل الاجتماعية هنا هى المحافظة على الطاقة ومنع التلوث. فالقانون الذى يشجع التوليد المشترك للكهرباء والحرارة فى آن واحد هو الذى أتاح الفرصة لوجود شركة خدمات الطاقة التطبيقية.

ينبغى حلها لنجعل أمريكا والعالم مكاناً أفضل ؛ والثروة اللازمة لمعالجة بعض هذه المشاكل على الأقل ؛ والحاجة إلى خلق وظائف فى المجالات التى تظهر فيها هذه المشاكل بصورة أوضح ؛ والوعى الاجتماعى الذى يضيف المعنى لهذه الوظائف . أما ما ينقصنا ، فهو المقدرة على التخيل والإرادة اللازمة لتحويل هذه العناصر السابقة إلى حقيقة حية واقعة .

الملحق 1

مفاجأة:
قوة أمريكا الاقتصادية

فى أواخر عام 1991 بدأت بعض الأرقام تنساب من منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية فى باريس، حيث ضربت هذه الأرقام الاعتقاد الشائع بتناقص الإنتاجية الأمريكية فى الصميم، فقد أظهرت أن أمريكا ما زالت فى عام 1990 تتمتع بالمركز القيادى فى الإنتاجية متفوقة بذلك على اليابان وألمانيا وفرنسا وبريطانيا.

وقد أظهرت دراسة منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بالتحديد أن نصيب الفرد من إنتاج الثروة يزيد فى أمريكا بمقدا ر 16بالمائة على ألمانيا الغربية، ويزيد على كل من اليابان وفرنسا بمقدار 23 بالمائة، ويزيد على بريطانيا بمقدار 36 بالمائة [1]، وهى كما هو واضح أرقام مذهلة. فهل يمكن أن تكون هذه الأرقام صحيحة حقاً؟

ربما تكون صحيحة، فقد توصل باحثون آخرون إلى نتائج مماثلة. ففى أوائل عام 1992 نشر ديرك بايلات وزميله بارت ڤان آرك، وهما باحثان اقتصاديان بجامعة جورننجن فى هولندا، بحثاً يتناول الإنتاجية فى القطاع الصناعى وحده فى الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان. [2] وأوضحت الدراسة أنه فى عام 1987 (وهو أحدث تاريخ أتيح للأرقام المستخدمة فى الدراسة) كانت القيمة المضافة لساعة العمل الواحدة فى

الولايات المتحده أعلى من ميثلتها فى ألمانيا الغربية بمقدار 27 بالمائة، وفى اليابان بمقدار 32 بالمائة. بل والأكثر من ذلك انخفضت الإنتاجية فى ألمانيا انخفاضاً كبيراً، مع أنها كانت قريبة من الإنتاجية فى الولايات المتحدة عام 1980، أما الإنتاجية اليابانية، التى كانت تقترب بسرعة من الإنتاجية فى الولايات المتحدة فى السبعينيات، فقد تجمدت فى الثمانينيات(مقارنة بالإنتاجية فى الولايات المتحدة).

وقد أولت الدراسة التى أعدها معهد ماكينزى العالمى، وهو أحد فروع منشأة ماكينزى وشركاه للاستشارات، نظرة فاحصة عميقة للموقف[3]. وكانت نقطة البداية التى انطلقت منها الدراسة هى دراسة منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية. فقد كانت نتائج دراسة منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية محيرة، ليس للباحثين فى معهد ماكينزى وحدهم، ولكنها كانت محيرة أيضاً للعقول الخارجية الموثوق بها التى انضمت إليهم ـ ومن هؤلاء بعض البارزين مثل روبرت سولو من معهد مساتشوستس للتكنولوجيا الحائز على جائزة نوبل، ومارتن باللى من معهد بروكنجز وجامعة ميريلاند، وفرانسيس باتور من جامعة هارفارد. أما الشئ المحير فهو: أليس من المفروض أن تنتج الدول الصناعية المتقدمة سلعاً وخدمات بالدرجة نفسها من الكفاءة؟ وإذا كانت درجة الكفاءة متفاوتة، فما هو السبب؟ وتزداد هذه الحيرة بعد الأخذ فى الاعتبار التدفق الزئبقى لرأس المال عبر الحدود الدولية، وانتقال التكنولوجيات، وتقارب مستوى التعليم ومقدرة وكفاءة قوة العمل فى هذه الدول بعد مرور خمسين عاماً تقريباً على انتهاء الحرب العالمية الثانية.

ولقد بدأ الفريق القائم بالدراسة التى استغرقت عاماً كاملاً بإثارة التساؤلات الآتية: ما مدى صحة الاعتقاد الشائع عن تخلف الولايات المتحدة الأمريكية عن الدول الأخرى؟ وما مدى صحة التقلبات الحادة فى أسعار صرف العملات بين الدول؟ وما هو تأثير الإنفاق الحكومى فى البلاد المختلفة؟ وماذا عن الإنتاجية التى يصعب قياسها إلى حد بعيد فى قطاع الخدمات؟ وكان التساؤل الذى حظى بالنصيب الأكبر فى الأهمية هو: إذا كانت هذه الفروق حقيقية، فما هى أسباب هذه الفروق؟

أولاً، استبعد الفريق تقلبات العملة كسبب موضح للأمور. واتضح أن منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية قد أخذت هذا العامل فى الاعتبار بإجراء مقارنات على أساس القوة الشرائية، ومن ثم لم تعتمد الدراسة فقط على دخل الفرد بالين اليابانى أو دخل الفرد بالمارك فى ألمانيا، أو غير ذلك، كما حدث فى عام 1980 و 1985، ولكنهم قاموا بتعديل القياس ليشمل ما يستطيع الفرد شراءه حقيقة مقابل الين اليابانى أو المارك الألمانى أو الفرنك الفرنسى أو الجنيه الاسترلينى أو الدولار الأمريكى.

ثانياً، فحص الفريق أنماط الاستخدام أو التشغيل. فقد استنتجوا أن نصيب الفرد من الثروة قد يكون مقياساً خاطئاً للإنتاجية طالما أن هناك عدداً من الأزواج (الزوج والزوجة) العاملين فى الولايات المتحدة الأمريكية أكثر مما هو سائد فى الدول الأخرى. وعلاوة على ذلك، لا يمكن اعتبار كل العاملين مشاركين مباشرة فى خلق الثروة. ولذا تقرر استبعاد العاملين فى الحكومة، والتعليم، والخدمات الصحية، والعقارات، على أن لا تشتمل الدراسة إلا على هؤلاء الذين يعملون فيما أطلق عليه فريق الدراسة اسم «اقتصاد السوق».

وباستخدام مقياس الثروة التى ينتجها الفرد العامل فى مجال «اقتصاد السوق» نجد أن أمريكا ما زالت تتفوق على الجميع. وباستخدام هذا المقياس تتفوق أمريكا على فرنسا بنسبة 19 بالمائة، وعلى ألمانيا الغربية بنسبة 25 بالمائة، وعلى بريطانيا بنسبة 39 بالمائة، وعلى اليابان بنسبة مذهلة للعقل تبلغ 64 بالمائة. وفى لغة فصيحة مفاجئة غير معتادة من منشأة ماكينزى الرصينة، سألت السؤال التالى: «كيف يمكن أن يحدث هذا، خاصة إذا أخذنا فى الاعتبار أن قوة اليابان الهائلة العنيدة تبدو مستمرة فى اكتساب نصيب أعلى من الأسواق خارجياً (سوق السيارات على سبيل المثال) بل إنها تقتلع صناعات بأكملها من مراكزها السابقة (مثل سوق صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية التى كان مركزها السابق فى الولايات المتحدة الأمريكية)». [4]

يعود جزء من الإجابة على هذا السؤال إلى التباين الشاسع بين الصناعات فى اليابان. حيث تسيطر فعلاً أحسن المنشآت الصناعية اليابانية على باقى السوق العالمى. ولكن عدد هذه المؤسسات لا يمثل إلا جزءاً صغيراً من الاقتصاد كما يعلم كل دارس للاقتصاد اليابانى. فالإنتاجية اليابانية، وبصفة خاصة فى قطاع الخدمات، منخفضة جداً كما سوف نرى فيما بعد.

ويرجع جزء آخر من الإجابة إلى عدد ساعات العمل. إذ يحصل الأمريكيون على إجازات أقل من الأوروبيين. فإذا أخذنا هذا العامل فى الاعتبار نجد أن فرنسا وألمانيا الغربية هما الأقرب للولايات المتحدة. ولكن التعديل طبقاً لساعات العمل، يضع اليابان فى نهاية القائمة، لأن عدد ساعات العمل التى يقضيها العاملون اليابانيون تفوق العالم الصناعى كله بحدود عظيمة جداً (ولكنها من ناحية أخرى تقلل من مرتبة اليابان من حيث مقياس الثروة التى تنشأ عن ساعة العمل الواحدة). وبصرف النظر عن المعيار المستخدم، وجدت منشأة ماكينزى أن الولايات المتحدة تتفوق على أوروبا، وأن أوروبا تتفوق على اليابان. لماذا؟

حتى يمكن تفهم الأسباب، قرر الباحثون التركيز على قطاع الخدمات الذى يمثل ما بين 60-70 بالمائة من العمالة فى الدول الصناعية. (ربما يكون الرقم الحقيقى أعلى من ذلك، لأن جزءاً كبيراً من القيمة المضافة فى قطاع الصناعة هو فى حد ذاته خدمات، ولكنه يدخل ضمن قطاع الصناعة). وتعتبر أرقام الإنتاجية فى قطاع الخدمات غير دقيقة، ولذا مضى الفريق يتعمق فى دراسات الحالة الخاصة بصناعات الخدمات الممثلة، مثل: شركات الطيران والبنوك والمطاعم وتجارة التجزئة والاتصالات عن بعد.

جاءت النتائج التى توصلوا إليها فى كل شريحة من قطاع الخدمات مماثلة لنتائج قطاع الصناعة بصفة عامة فيما عدا أعمال المطاعم (حيث ظهرت فروق قليلة جداً فى الإنتاجية بين الدول المختلفة)، مع استثناء اليابان من هذه النتائج. وظهرت الإنتاجية فى

قطاع الخدمات فى اليابان نصف الإنتاجية فى القطاع نفسه بالولايات المتحدة. ولكن يعود السؤال مرة أخرى: لماذا توجد هذه الفروق أصلاً؟

وحيث توافرت البيانات فحص الفريق كل شريحة من قطاع الخدمات بعمق فى كل دولة. ومع أن الفريق وجد بعض الغرائب فى كل صناعة، إلا أنهم وجدوا أيضاً نمطاً عاماً يميز صناعة الخدمات. فلا يمكن أن تعزى الفروق فى الإنتاجية إلى فروق فى التكنولوجيا، أو فى مدى توافر رأس المال، أو فى السوق، أو فى درجة سيطرة اتحادات العمال، أو فى اقتصاديات الحجم، أو فى كثافة رأس المال، أو فى مهارات العاملين.

ولكن كانت الفروق موجودة فيما أطلق عليه التقرير: «تقسيم العمل»، و«سلوك الإدارة»، و«سياسات وقوانين» الحكومة. وهذا يعنى أن الولايات المتحدة تتمتع بتنظيم أفضل يساعدها على تحصيل عوائد باهرة على استثماراتها فى رأس المال البشرى، فى الصناعات التى شملتها الدراسة. فالعمالة فى أمريكا أكثر مرونة وأكثر مقدرة على التنقل. كما أن توجهات الإدارة أقل صرامة، ويرجع ذلك من ناحية إلى عدم حماية المديرين من المنافسة، ومن ناحية أخرى إلى أن المديرين أكثر رغبة فى تجربة أشكال جديدة من الهياكل التنظيمية. هذا إلى جانب أن سياسة الحكومة وقوانينها المنظمة أقل تقييداً للأعمال وتوفر الحرية لها.

وفى أثناء تأليف هذا الكتاب، انتهى معهد ماكينزى من دراسة عميقة مماثلة لقطاع التصنيع فى الأمم الصناعية. وجاءت النتائج مختلفة قليلاً عن نتائج قطاع الخدمات. فقد تركت التكنولوجيا مثلاً أثراً فى بعض الصناعات ولعل أبرزها صناعة المواد الغذائية، حيث ظهر أن اليابان وبعض الدول الأخرى لا تستخدم ببساطة التكنولوجيا الحديثة فى هذه الصناعة. ويصدق الأمر نفسه على إنتاج البيرة فى ألمانيا وعلى إنتاج الصلب فى البلاد التى لا تستخدم المصانع الصغيرة. وأثبتت الدراسة أن اليابانيين متقدمون فى قطاعات تصنيعية معينة، رغم أن تقدمهم هذا فى سبيله إلى الانحسار فى صناعة السيارات. فكما يقول

الباحثون قد تكون شركة فورد لصناعة السيارات هى صاحبة أعلى إنتاجية فى صناعة السيارات فى العالم. (حتى تحصل على المزيد من الانقلاب الإدارى الذى حدث فى شركة فورد، انظر الأجزاء الخاصة بهذه الشركة فى كتاب *الغرضية الخصوصية*، أو كتاب *عامل التجديد*).

وبصفة عامة، على أية حال، تماثل نتائج قطاع الصناعة تلك النتائج المستخلصة فى قطاع الخدمات، وهى: أن الولايات المتحدة متفوقة على الجميع وأن الفروق ترجع أساساً إلى الترتيبات المتبعة فى الهيكل التنظيمى فى المجتمعات المختلفة.

الملحق 2

لاتجعل الربح هدفك الأول

ذكرت فى الفصل الأول أن البحوث التى أجريت مؤخراً الصادرة عن كليات إدارة الأعمال تؤيد بقوة الفكرة القائلة بأن وضع الربح هدفاً أول لا يمثل بالضرورة الاستراتيجية الأفضل لتعزيز الربحية. غير أن هذه الفكرة ليست فى الحقيقة جديدة تماماً. والحقيقة هناك جذور تاريخية قوية لهذه الدراسات فى أعمال كوتر وهيسكيت ، وبوراس، وكولينز وهانسن. فبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بفترة قصيرة ترك أحد قادة الألوية من الشباب موقعه رئيساً لمجلس المصانع الحربية الصغيرة، واستبدل الملابس المدنية بزيه العسكرى، وعاد ليرأس الأعمال التى تقوم بها عائلته. وقد كتب يوماً قائلاً: "توجد المؤسسات ، الخاصة والعامة، لأن الناس يريدونها، ويؤمنون بها، أو على الأقل يرغبون فى تقبلها وتحملها. ولقد ولت تلك الأيام التى كانت الأعمال فيها تمثل شيئاً خاصاً ، إذا كان ذلك قد حدث فعلاً فى الأصل. إذ إن لكل تصرف فى مجتمع الأعمال نتائج اجتماعية، وربما يثير اهتمامات الجمهور. وكل مرة يقوم أى عمل بالتعيين أو البناء أو البيع أو الشراء، فهو يفعل ذلك من أجل الناس كما يفعله لمصلحته الخاصة، ويجب أن يقبل المسئولية الكاملة عن تصرفاته فى هذا الشأن. . . (1)

وإسم هذا الرجل هو : روبرت وود جونسون . أما شركته فهي : جونسون آند جونسون . وقد كتب هذه العبارة مقدمة لميثاق شركة جونسون آند جونسون الشهيرة الآن، موضحاً فلسفة الشركة التى تضع العاملين والعملاء والمجتمع فى المقدمة قبل الربح .

ويردد جيمس إ. بيركى الرئيس التنفيذى فى شركة جونسون آند جونسون من عام 1976 وحتى عام 1989 ، أفكار الجنرال جونسون العاطفية قائلاً : «لقد كنت أؤمن دائماً بالاعتقاد القائل بأن الحافز الموجه لنشاط أكثر المنظمات نجاحاً فى هذه الأمة ـ وهى المنظمات التى حققت نتائج باهرة على مدى فترة طويلة من الزمن ـ كان واجباً أخلاقياً بسيطاً يتمثل فى خدمة الجمهور الواسع بطريقة أفضل كثيراً من المنافسين» .

وقد عملت الهيئة الإدارية المساعدة لبيركى مع قوة عمل مؤتمر المائدة المستديرة للأعمال بمركز مسئولية المنظمات وموارد الأخلاقيات، فى واشنطن العاصمة، وذلك لتجميع قائمة بالشركات التى تلتزم بالمسئولية الاجتماعية . وتوصلت المجموعة إلى تحديد 26 شركة تستوفى شرطين قاسيين : الأول، أن يكون لدى الشركة مجموعة من المبادئ المقننة التى تقرر أن خدمة الجمهور هى أساس وجودها . والشرط الثانى، ضرورة توافر دليل قوى على نشر وتطبيق هذه الأفكار والمبادئ لمدة جيل كامل على الأقل .

وخضعت 15 شركة من هذه الشركات لدراسة دقيقة مع التركيز على أداء كل منها فى الثلاثين عاماً الماضية . (وكان يجب استبعاد 11 شركة من القائمة . فلم تمض على بعضها هذه الفترة المحددة . وكان بعضها الآخر، مثل هيوليت پاكار ، وليفى شتراوس ، وجونسونز واكس ، شركات خاصة أثناء جزء من فترة الدراسة أو كلها، ولذلك لم تتوافر أية بيانات عن الأداء فى ذلك الوقت) .

ووجدت المجموعة أن العائد لحملة الأسهم فى هذه المجموعة من الشركات الخمس

عشرة زاد بمقدار 7.6 ضعفاً على شركة داو جونز النموذجية على مدى فترة الثلاثين عاماً. (تصادف أن اختارت المجموعة فترة كان مؤشر داو يظهر بأقل من المتوسط على المدى الطويل. وإذا كان المؤشــر قد استخــدم بالقيمـة العالية المكافئة، لانخفض الرقم إلى 3.4 ضعف مؤشر داو فقط).[2]

الملحق 3

مقتطفات من دليل المديرون فى شركة فيديرال إكسبريس

أبعاد القيادة فى فيديرال إكسبريس

الجاذبية الشخصية Charisma. القدرة على جعل الآخرين يشعرون بالفخر من الانتماء إليه. يغرس الإيمان والاحترام والثقة فى نفوس من يتعامل معه. ويملك القدرة على بث الحماس فيمن حوله تجاه لكل مسئولية أو واجب يكلف به. ويملك تلك المنحة الإلهية بالمقدرة على إدراك ما يهم العاملون معه حقاً ويأخذه فى الاعتبار. وينقل للعاملين تحت إشرافه الإحساس بتأدية العمل كرسالة مقدسة.

الاهتمام الشخصى بالآخرين Individual Consideration. يوفر بنفسه التعليم والنصح والتدريب لمن يحتاج إليه من العاملين معه. ويعامل كل فرد ممن يشرف عليهم بصفة شخصية. ويعبر عن تقديره للعمل الجيد. ويستخدم التفويض ليوفر فرص التعليم للآخرين. ويخبر كل من يشرف عليه بمستوى أدائه فى العمل. ويستمع بانتباه ويعطى الإيحاء بالعناية بما يقوله الآخرين. ويوفر الكثير من المساعدة للموظفين الجدد.

الحث على التفكير Intellectual Stimulation. يحث العاملين معه على استخدام

الاستنتاج العقلى والوقائع بدلاً من الاعتماد على آراء شخصية غير مؤيدة بحقائق. ويمكن العاملين من التفكير فى المشاكل القديمة بطرق جديدة. ويعمل على توصيل الأفكار التى تدفع العاملين إلى إعادة التفكير فى بعض آرائهم التى لم يتيسر لهم فحصها أبداً من قبل.

الشجاعة Courage. الرغبة فى الإصرار على أفكاره وتأييدها ودعمها حتى لو كانت لا تلقى تأييداً واسعاً.ولا يستسلم لضغوط الجماعة أو آراء الآخرين حتى يتفادى المواجهة المباشرة. لديه المقدرة على والرغبة فى إبداء الآراء السلبية للمعاونين أو لمن هم أعلى منه. ويملك الثقة فى قدراته، والرغبة فى التصرف مستقلاً بذاته. يعمل الصواب للشركة ولمعاونيه حتى لو تسبب ذلك فى صعوبات شخصية له أو تطلب ذلك تضحيات معينة.

إمكان الاعتماد عليه Dependability. ملتزم ويحفظ عهوده. يفى بالمواعيد المحددة وينهى المهام المسندة إليه فى وقتها. يتحمل مسئولية تصرفاته ويقبل مسئولية تحمل الأخطاء. قادر على الاعتماد على نفسه والعمل بفاعلية بقليل من الاتصال مع الرئيس المباشر. ويخطر الرئيس بتقدم السير فى العمل، وينقل إليه الأخبار السيئة، ولا يخاف من الاعتراف بأخطائه أمام الرئيس.

المرونة Flexibility. يحتفظ بالفاعلية والمقدرة على التأثير ويوفر الاستقرار فى أوقات التغيير. لديه المقدرة على إدراك ما هو هام أو حرج ويعمل بكفاءة فى بيئات العمل المختلفة/ المتغيرة. لديه المقدرة على الاحتفاظ بهدوئه وموضوعية التفكير عندما يواجه الكثير من المواقف أو المسئوليات المختلفة فى آن واحد. ولديه المقدرة على معالجة أكثر من مشكلة عندما تنهال عدة مشاكل فى آن واحد، ويظل على الاحتفاظ بتركيزه على الأشياء المهمة التى يجب أن ينشغل بها فى الأوقات العصيبة. ولديه المقدرة على تغيير المسار والسلوك عندما يملى أو يتطلب الموقف ذلك.

الاستقامة Integrity. يلتزم فى صرامة بميثاق أخلاقيات العمل والقيم الأخلاقية.

يفعل الصواب أخلاقياً ومعنوياً. ويسلك سلوكا شخصياً يتفق مع المناخ السائد فى الشركة والمسئولية المهنية. ولا يسيء استخدام مزايا الإدارة الممنوحة له. يكتسب ويحتفظ بثقة واحترام الآخرين. يعتبر نموذجاً متسقاً يحتذى به فى توضيح وتأييد سياسات الشركة وإجراءاتها، وأخلاقيات المهنة، وثقافة الشركة.

التقدير السليم *Judgment*. يتوصل إلى تقييم سليم وموضوعى للبدائل المتاحة لمسارات الأفعال المختلفة بالفطنة القائمة على المنطق والمهارة وحسن التمييز فى المقارنات المختلفة. يجمع الحقائق بطريقة رشيدة وواقعية ليتوصل إلى بدائل مسارات الأفعال المختلفة. ويعتمد فى افتراضاته على المنطق، والمعلومات القائمة على حقائق، ويأخذ فى الاعتبار العامل الإنسانى فى الموقف. يعرف حدود سلطاته ويحذر أن يتجاوزها. يستفيد من تجاربه السابقة والمعلومات المتاحة حتى تتوافر لديه رؤية متبصرة للقرارات الحالية.

احترام الآخرين *Respect for Others*. يجل ويحترم آراء الآخرين وأعمالهم ولا يحط من شأنها بصرف النظر عن وضعهم الاجتماعى أو موقعهم الوظيفى. يظهر الإيمان بقيمة كل الناس أياً كانت خلفيتهم الاجتماعية، إلخ.

الملحق 4

البيان الرسمى لشركة ليفيــز

ليفى شتراوس وشركاه

بيان المهمة إن مهمة شركة ليفى شتراوس وشركاه هى تحقيق نجاح تجارى مسئول ومربــح لتسويق الجينز ومجموعة من الملابــس المختارة تحت اسم العلامـــة التجارية ® Levi's.

يجب علينا أن نحقق التوازن بين الأهداف التى تشمل تحقيق ربحية وعائد على الاستثمار شديد التميز والتفوق، واحتلال مواقع قيادية فى السوق، وإنتاج خدمات ومنتجات باهرة التفوق. سوف ندير عملنا بصورة أخلاقية ونظهر الريادة فى الوفاء بمسئولياتنا نحو مجتمعاتنا الصغيرة والمجتمع كله. وستكون بيئة العمل حكيمة ومنتجة ومتميزة بالمعاملة العادلة، وروح الفريق، والاتصال المفتوح، والمسئولية الشخصية، وفرص النمو والتطور.

عبارة التطلعات نحن جميعاً نريد شركة يفخر بها العاملون لدينا ويشعرون بالالتزام نحوها، حيث تتاح لجميع العاملين فرصة المشاركة والتعلم والنمو والتقدم بناء على الجدارة

فى العمل وليس نتيجة للسياسة أو الخلفية الاجتماعية. ونريد أن يشعر العاملون بالاحترام، وأن العدالة هى أساس معاملتهم ، وأننا نستمع إليهم ونشركهم معنا فى كل شئ. وفوق ذلك نريد أن يتحقق الإشباع الذاتى بالإنجازات والصداقات، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وأن نستمتع ونقضى وقتاً طيباً فى هذه المحاولات.

وعندما نصف نوع الشركة التى نريدها فى المستقبل لشركة ليفى شتراوس، فإننا نقصد بذلك البناء على الأسس التى توارثناها: وهى التأكيد على أفضل ما فى تقاليد الشركة، وسد الفجوات التى قد توجد بين المبادئ والتطبيق العملى وتحديث بعض القيم التى نؤمن بها حتى نعكس الظروف المعاصرة.

ما هو نوع القيادة اللازمة لتحويل تطلعاتنا إلى واقع ملموس؟

سلوكيات جديدة New Behavior: القيادة التى تجسد الاستقامة والانفتاح لتقبل التأثير الطيب، والالتزام بالعمل على نجاح الآخرين، والرغبة فى الاعتراف بتصرفاتنا التى كانت سبب المشاكل، والمسئولية الشخصية، وروح الفريق، والثقة. ويجب علينا أن لا نكون قدوة فى اتباع هذه السلوكيات فحسب، بل يجب علينا أيضاً أن ندرب الآخرين على اتباعها.

التنوع Diversity: القيادة التى تشعر بقيمة تنوع قوة العمل (من حيث العمر، والجنس، والجماعات العرقية، إلخ) فى جميع مستويات التنظيم، وتنوع الخبرة ووجهات النظر. ولقد ألزمنا أنفسنا بتحقيق الاستفادة القصوى من الخلفيات الغنية وقدرات جميع العاملين لدينا لترويج نطاق أوسع من التنوع فى مواقع العمل المؤثرة. وسوف نبحث عن وجهات النظر المختلفة، وسوف نشعر بالقيمة العالية للتنوع ، وسوف نكافئ الأمانة، ولن نقهرها.

الاعتراف والتقدير Recognition : القيادة التى توفر التقدير ـ المالى والمعنوى ـ للأفراد والجماعات التى تسهم فى تحقيق نجاحنا. ويجب تقدير كل من يشارك، وكل من يبدع ويبتكر، وأيضاً كل من يدعم باستمرار متطلبات العمل اليومى.

الممارسات الإدارية الأخلاقية Ethical Management Practices. القيادة التى تجسد المعايير الوضعية للسلوك الأخلاقى. يجب أن نوفر الوضوح الكامل عن توقعاتنا ويجب أن نفرض هذه المعايير الأخلاقية على الشركة بجميع مستوياتها .

الاتصالات Communications : القيادة التى تتميز بوضوح الرؤية عن الشركة والوحدة والأهداف والأداء الفردى. ويجب أن يعلم العاملون ما هو متوقع منهم، وأن يتلقوا فى الوقت المناسب رأيا أميناً صادقاً عن مستوى أدائهم وعن تطلعاتهم المهنية.

التمكين Empowerment : القيادة التى تعمل على زيادة رقعة سلطات ومسئوليات هؤلاء الأقرب إلى منتجاتنا وعملائنا. نحن نستطيع أن نشحذ طاقات وقدرات العاملين ونطلقها عن طريق بث المسئولية والثقة والتقدير فى التنظيم نفسه.

ملحوظات

الفصل الأول

1. John Gardner, *Morale* (Toronto: George J. McLeod, Ltd., 1978), p. 58.

2. Michel Foucault, *This Is Not a Pipe* (Berkeley: University of California Press, 1983), jacket.

3. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 11.

الفصل الثانى

1. Herbert M. Lefcourt, *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research*, 2d ed. (Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, 1982), pp. 3, 5.

2. Edward Lawler, "The New Plant Revolution Revisited," *Organizational Dynamics* (Autumn 1990): 7.

3. John Hoerr, Michael A. Pollock, and David E. Whiteside. "Management Discovers the Human Side of Automation," *Business Week*, Sept. 29, 1986, p. 74.

4. Brian Dumaine, "Who Needs a Boss?" *Fortune*, May 7, 1990, p. 52.

5. Dumaine, "Who Needs a Boss?" p. 52.

6. Douglas McGregor, The *Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

الفصل الرابع

1. James Traub, "Hernandez Takes Charge," *New York Times Magazine*, June 17, 1990, p.23.

2. George Anders, "Million Dollar M.D. ," *Wall Street Journal*, Apr. 8, 1993, p. 1.

3. J. R. Steadman, "Rehabilitation after Knee Ligament Surgery," *The American Journal of Sports Medicine*, 8, 4 (1980) : 294.

الفصل الخامس

1. Federal Express *Manager's Guide*, p. 1-1.

الفصل السادس

1. Roger Sant, Dennis Bakke, and Roger Naill, *Creating Abundance* (New York: McGraw-Hill, 1984), p. viii.

2. Thomas Watson, Jr. , *A Business and Its Beliefs* (New York: McGraw-Hill, 1963), p. 11.

3. Watson, *A Business and Its Beliefs*, p. 5.

الفصل التاسع

1. James Gleick, *Chaos* (New York: Viking, 1987), pp. 11-31.

الفصل العاشر

1. Jared Diamond, "Turning a Man," *Discover*, June 1992, p. 74.

2. Quoted in "Keeping the Pipeline Filled at Merck," *New York Times*, Feb. 16, 1992, p. 3-1

3. Roy P. Vagelos, "Are Prescription Drug Prices High?" *Science* 252 (May 24, 1991): 1083.

4 *Values and Visions: A Merck Century* (Rahway, N.J. :Merck & Co., Inc., 1991), p. 166.

5. Pharmaceutical Manufacturers' Association, *Good Medicine: A Report on the Status of Pharmaceutical Research* (Washington, DC: Pharmaceutical Manufacturers' Association Foundation, 1992), p. 6.

6. Pharmaceutical Manufacturers' Association, *Good Medicine*, p. 16.

7. Quoted in Thomas A. Stewart, "Brain Power" *Fortune*, June 3, 1991, p. 44.

8. Stewart, "Brain Power, " p. 54.

الفصل الحادى عشر

1. Roger Slater, *Integrated Process Management: A Quality Model* (New York: McGraw-Hill, 1991), p. 54.

2. Slater, *Integrated Process Management*, p. 54.

3. *Creating the Environment for Total Quality Management* (Chicago: A. T. Kearney, 1991), p. 3.

4. *Creating the Environment*, p. 4.

5. *Creating the Environment*, p. 4.

6. Lois Therrien, "The Rival Japan Respects," *Business Week*, Nov. 13, 1989, p. 108.

7. Alexandra Biesada, "Benchmarking," *Financial World*, Sept. 17, 1991, p. 50.

8. William Wiggenhorn, "Motorola U: When Training Becomes an Education, " *Harvard Business Review* 4 (July-Aug. 1990):74.

9. Wiggenhorn, "Motorola U," p. 73.

10. Wiggenhorn, "Motorola U," p. 75.

\الفصل الثانى عشر

1. "From Area Associate to Apprentice Electrician," *5-Star News Local* (Apple Computer, Inc.) Sept 24, 1991, pp. 1, 8.

الخــاتمة

1. Frederick W. Gluck, "Recreating the American Dream.," lecture presented in the John J. Horan Endowed Lecture Series, Oct. 21, 1992, at Manhattan College.

2. See James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), pp. 9, 10.

3. "Computers Start to Lift U. S. Productivity," *Wall Street Journal*, Mar. 1, 1993, p. B10.

الملحق الأول

1. *OECD in Figures* (Paris: Organization for Economic Cooperation and Development, 1992); McKinsey Global Institute, *Service Sector Productivity* (Washington, D. C. : McKinsey Global Institute, 1992), Exhibit i-l.

2. Dirk Pilat and Bart van Ark, *Productivity Leadership in Manufacturing, Germany, Japan, and the United States, 1973-1989* (Groningen: Economics Faculty, University of Groningen, 1992), p. 2.

3. McKinsey Global Institute, *Service-Sector Productivity*.

4. McKinsey Global Institute, *Service-Sector Productivity*, p. 4.

الملحق الثانى

1. Robert Wood Johnson, quoted in James E. Burke, "The Leverage of Goodwill," Speech to the Advertising Council, Nov. 16, 1993, p. 2.

2. Burke, "The Leverage of Goodwill," p. 2.

WHAT AMERICA DOES RIGHT

LEARNING FROM COMPANIES THAT PUT PEOPLE FIRST

By : Robert H. Waterman, Jr.

هذا الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى بحث الأسباب الرئيسية وراء تفوق عدد من الشركات الأمريكية لتصبح منتجاتها وخدماتها في كافة دول العالم لا تقيدها الحدود أو القيود الأستيرادية لأى بلد مثل :

بروكتروجامبل (المنتجات العظيمة)	Procter & Gamble
برونكس (دروس فى الإدارة)	Bronx
فيديرال اكسبريس (العاملون أولاً)	Federal Express
ميرك (تستثمر وتخترع)	Merck
موتورولا (تخصيص الموارد)	Motorola
ربرميد (منتج جديد كل يوم)	Rubbermaid

International Publishing & Distribution House
Egypt - Cairo
ISBN : 977 - 282 - 059 - 5

